



TESIS-PM 092315

**ANALISIS FAKTOR - FAKTOR
YANG MEMPENGARUHIRENDAHNYA
PENYERAPAN ANGGARAN PROYEK PADA
BADAN PENGEMBANGAN WILAYAH SURAMADU**

DIANA FEBRIANTI
NRP 9112.20.28.07

DOSEN PEMBIMBING
Tri JokoWahyuAdi, ST., MT.,Ph.D.

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK
PROGRAM PASCA SARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015

TESIS-PM 092315

**ANALYSIS TOWARD FACTORS AFFECTING
THE WEAKNESS OF PROJECT EXPENDITURE ON
SURAMADU REGIONAL DEVELOPMENT BOARD**

DIANA FEBRIANTI
NRP 9112202807

SUPERVISOR
Tri Joko Wahyu Adi, ST., MT., Ph.D.

**MAGISTER MANAGEMENT OF TECHNOLOGY
PROJECT MANAGEMENT
POSTGRADUATE PROGRAM
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015**

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
RENDAHNYA PENYERAPAN ANGGARAN PROYEK PADA
BADAN PENGEMBANGAN WILAYAH SURAMADU**

**Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.M.T)**

di

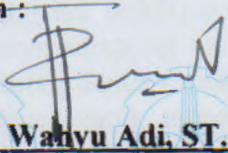
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

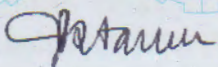
Diana Febrianti
NRP. 9112202807

Tanggal Ujian : 26 Januari 2015
Periode Wisuda : Maret 2015


Disetujui oleh:

1. 
Tri Joko Wahyu Adi, ST., MT., Ph.D
NIP. 19740420 200212 1 003

(Pembimbing)

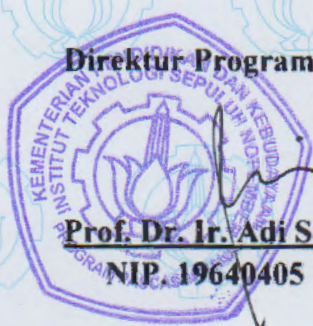
2. 
Ir. Putu Artama Wiguna, MT., Ph.D
NIP. 19691125 199903 1 001

(Penguji)

3. 
Ir. Aditya Sutantio, MMT.

(Penguji)

Direktur Program Pasca Sarjana,


Prof. Dr. Ir. Adi Soeprijanto, MT.
NIP. 19640405 199002 1 001

ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RENDAHNYA PENYERAPAN ANGGARAN PROYEK PADA BADAN PENGEMBANGAN WILAYAH SURAMADU

Nama Mahasiswa : Diana Febrianti
NRP : 9112202807
Dosen Pembimbing : Tri Joko Wahyu Adi, ST., MT., Ph.D

ABSTRAK

Kinerja Sektor Pemerintahan dinilai berdasarkan penyerapan anggaran sebagai keberhasilan pencapaian realisasi proyek terhadap anggaran yang telah disetujui. Indikator keberhasilan ini diukur melalui realisasi proyek tepat waktu dan tepat sasaran serta anggaran yang tidak melewati pagu anggaran yang telah disusun. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhi rendahnya penyerapan anggaran proyek pada Badan Pengembangan Wilayah Suramadu (BPWS) berdasarkan dari kondisi Penyerapan Anggaran BPWS dari tahun 2011 hingga tahun 2014.

Lokus Penelitian mengambil tempat di Surabaya (Pusat) dan Jakarta (Perwakilan) terhadap 30 (tiga puluh) responden. Teknik pengumpulan data primer secara *simple random sampling* menggunakan instrumen kuisioner dengan skala likert, dan data diolah dengan menggunakan metode *Relative Importance Index* (RII) yang bertujuan untuk menentukan peringkat penyebab rendahnya penyerapan anggaran dari terendah hingga tertinggi.

Hasil penelitian menunjukkan dari 28 indikator penyebab diperoleh lima besar (*top five*) indikator yang terdapat pada 4 variabel, keempat variabel dan kelima faktor tersebut dimulai dengan peringkat tertinggi adalah: Koordinasi (pengadaan lahan, Kegiatan/Lelang diundur/ dibatalkan), Pengelolaan (Banyaknya Kegiatan/Lelang yang jadwalnya diundur atau bahkan dibatalkan karena satu dan lain hal), Pengendalian (Sistem Kerja Pengelola Keuangan) dan Pemilihan Staff (Keterbatasan SDM Kompeten dan/atau juga bersertifikat).

Kata kunci : *Manajemen Proyek, Proyek Pemerintah, Penyerapan Anggaran, Kinerja Organisasi Sektor Publik, Relative Importance Index*

ANALYSIS TOWARD FACTORS AFFECTING THE WEAKNESS OF PROJECT EXPENDITURE ON SURAMADU REGIONAL DEVELOPMENT BOARD

ABSTRACT

Name : Diana Febrianti
Student Identity Number : 9112202807
Supervisor : Tri Joko Wahyu Adi, ST., MT., Ph.D

Government Sector Performance assessments are based on budget expenditure as the successful indicator of a project using approved budget. This performance is measured through the on time, on target and on budget practice of the project. This research aims to identify the factors affecting the weakness of the project budget expenditure in Suramadu Regional Development Board (BPWS) based on its existing budget expenditure from 2011 to 2014.

The research took place in Surabaya (headquarter) and Jakarta (Representative office). Primary data collection technique by *simple random sampling* involving 30 (thirty) respondents by questionnaire using likert scale. The quantitative data was analyzed using the Relative Importance Index (RII), which aims to determine the causes of the expenditure weakness ranked from lowest to highest.

Based on the analysis, from 28 indicators then obtained top 5 major causes/indicators contained in the 4 variables. Those variables and indicators are: Coordination (land acquisition, the postponement / cancellation of project / project tenders), Organizing (several of projects / project tenders schedule delayed or even canceled due to reasons), Controlling (project budgeting team Management System) and Staffing (the limitations of competent and / or also certified human resource).

Keywords *Project Management, Government Project, Budget Expenditure, Public Sector Organization Performance, Relative Importance Index*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-NYA, sehingga tesis dengan judul “Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Rendahnya Penyerapan Anggaran Proyek Pada Badan Pengembangan Wilayah Suramadu” ini dapat diselesaikan. Dalam penyusunan tesis ini penulis telah dibantu oleh berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Yulinah T. M.App.Sc., selaku koordinator program studi MMT ITS.
2. Bapak Ir. Putu Artama Wiguna, MT, PhD selaku dosen wali yang telah memberikan perhatian dan bimbingan selama masa perkuliahan, sekaligus selaku dosen penguji yang telah banyak memberikan wawasan dalam penyelesaian dan masukan dalam perbaikan tesis ini.
3. Bapak Ir. Tri Joko Wahyu Adi, ST.,MT.,PhD. atas bimbingan, wawasan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk berdiskusi selamamenjadi dosen wali, dosen pembimbing dan perkuliahan.
4. Bapak Ir. Aditya Sutantio, MMT., selaku dosen penguji yang juga telah banyak memberikan wawasan dan masukan dalam rangka perbaikan tesis.
5. Segenap dosen pengajar dan civitas akademik MMT ITS Surabaya.
6. Ayahanda dan Ibunda tercinta, serta kakak dan adikku untuk seluruh doa, kasih sayang dan perhatian yang diberikan kepada penulis.
7. Suami tercinta, Muhamad Iqbal atas segala motivasi, perhatian, support dan doa nya serta kesabaran untuk menunggu penulis menyelesaikan tesis.
8. Ananda – ananda tersayang, Nadilla Zafira dan Muhamad Emir Fabiansyah yang selalu menjadi sumber kerinduan penulis dalam menyelesaikan tesis.
9. Sahabat – sahabat setia yang senantiasa secara tulus memberikan pertolongan di saat penulis membutuhkan bantuan. Juga atas support, doa dan motivasi yang tiada terhingga. Semoga semua itu mendapatkan balasan Allah SWT.
10. Teman-teman dari BPWS yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini secara langsung maupun tidak langsung.
11. Kementerian PU yang telah memberikan beasiswa kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan S2 ini.
12. Teman-teman program studi MMT ITS khususnya kelas kerjasama PU serta semua pihak yang belum disebutkan.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan guna proses penyempurnaan dalam penulisan tesis ini.

Surabaya, Januari 2014

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR PERSAMAAN.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Batasan Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penulisan	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1. Definisi dan Terminologi.....	11
2.1.1 Proyek dan Manajemen Proyek dan Proyek Pemerintah.....	11
2.1.2 Manajemen, Governance dan Administrasi.....	12
2.1.3 Anggaran, Penganggaran, Efisiensi dan Efektifitas.....	13
2.1.4 Tata Kelola Penganggaran	17
2.1.5 Dokumen Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban Anggaran.....	18
2.1.6 Definisi Keterlambatan Anggaran	21

2.1.7 Penyebab Keterlambatan Anggaran	21
2.1.8 Organisasi Sektor Publik	24
2.1.9 Pengukuran Kinerja Sektor Publik	24
2.2. Penelitian Terdahulu.....	27
2.2.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga Di Wilayah Jakarta 27	
2.2.2. Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga TA 2010 Di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru	28
2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar.....	28
2.2.4. <i>Earned Value Method</i> Untuk Pengendalian Biaya Dan Waktu.....	29
2.2.5. “On time and on budget”: Harnessing Creativity in Large Scale Projects30	
2.2.6. World Bank’s Budgeting And Budgetary Institutions : “Budget Methods and Practices”	31
2.2.7. <i>The “Real” Success Factors on Projects</i>	31
2.2.8. Project cost risk analysis: A Bayesian networks approach for modeling dependencies between cost items	33
2.2.9. Project Management: Cost, Time And Quality, Two Best Guesses And A Phenomenon, Its Time To Accept Other Success Criteria	34
2.2.10. World Bank’s Budgeting And Budgetary Institutions : Capital Budgets: Theory and Practice.....	35
2.3 Simulasi Variabel	38
2.4 Posisi Penelitian.....	40
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	43

3.1 Jenis Penelitian.....	43
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.3. Variabel Penelitian.....	45
3.3.1. Survei Pendahuluan	45
3.3.2 Variabel Hasil Survey Pendahuluan	51
3.3.3. Tahap Identifikasi Faktor	52
3.3.4 Minimasi Faktor – Faktor Yang Menyebabkan Rendahnya penyerapan Anggaran Proyek di Badan Pengembangan Wilayah Suramadu	57
3.3 Bagan Alur Penelitian.....	62
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	67
4.1. Profil Responden.....	67
4.1.1. Penelitian Tahap Survey Pendahuluan.....	67
4.1.2. Penelitian Tahap Identifikasi Faktor	68
4.1.2.1. Profil Responden Berdasarkan Jabatan.....	69
4.1.2.2. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	70
4.1.2.3. Profil Responden Berdasarkan Pengalaman Bekerja yang berkaitan dengan Pengelolaan Anggaran.....	71
4.1.2.4. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
4.1.3. Penelitian Tahap Minimasi Faktor	73
4.2. Perolehan Data dari Survey Dengan Kuesioner.....	74
4.2.1. Data Survey Pendahuluan	74
4.2.2. Data Survey Utama	76
4.3. Pengukuran Validitas dan Reliabilitas Data.....	78
4.3.1. Pengukuran Validitas Menggunakan Pearson.....	78
4.3.1.1. Uji Validitas Survey Pendahuluan	78
4.3.1.2. Uji Validitas Survey Utama	84

4.3.2. Pengukuran Reliabilitas Menggunakan <i>Alpha-Cronbach</i>	85
4.4. Analisis Data Menggunakan <i>Relative Importance Index</i> (RII)	86
4.5. Analisis Interval Kepercayaan (<i>Confidence Interval</i>)	89
4.6. 5 (lima) Faktor Utama Penyebab Rendahnya Penyerapan Anggaran pada BPWS	93
4.7. Diskusi dan Pembahasan Hasil Analisis dengan Pihak BPWS	101
4.8. Minimasi Rendahnya Penyerapan Anggaran	108
4.8.1. Koordinasi (<i>Coordination</i>)	109
4.8.2. Pengelolaan (<i>Organizing</i>).....	115
4.8.3. Pengendalian (<i>Controlling</i>)	116
4.8.4. Pemilihan Staff (<i>Staffing</i>)	119
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	127
5.1. Kesimpulan	127
5.2. Saran	128
DAFTAR PUSTAKA.....	129
DAFTAR LAMPIRAN	135

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Instansi Pemerintah dengan Penyerapan Tertinggi TA 2013	4
Tabel 1.2 Instansi Pemerintah dengan Penyerapan Terendah TA 2013	5
Tabel 1.3 Data Perbandingan Anggaran BPWS dengan Penyerapannya	7
Tabel 2.1 Faktor sukses pelaksanaan proyek Cooke-Davies (2002)	31
Tabel 2.2 Masalah dalam pengelolaan capital budget	35
Tabel 2.3 Simulasi faktor – faktor keterlambatan penyerapan anggaran.....	39
Tabel 2.4 Daftar Rangkuman Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 3.1 Skala Likert.....	45
Tabel 3.2 Tabel Survey Pendahuluan	45
Tabel 3.3 Variabel Penelitian berdasarkan hasil survei pendahuluan.....	52
Tabel 3.4 Daftar Pertanyaan dalam Wawancara Terstruktur	60
Tabel 4.1 Profil Responden Berdasarkan Jabatan.....	70
Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	71
Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja	72
Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
Tabel 4.5 Tabel Data Survey Pendahuluan.....	74
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Uji Validitas Survey Pendahuluan	79
Tabel 4.8 Penentuan Indikator yang masuk dalam Survey Utama	81
Tabel 4.9 Hasil Validitas Survey Utama.....	84
Tabel 4.10 Perhitungan Uji Reliabilitas Menggunakan Alpha Cronbach.....	86
Tabel 4.11 Hasil Uji RII.....	87
Tabel 4.12 Batas Atas dan Batas Bawah.....	90
Tabel 4.13 Hasil Analisis Menggunakan RII.....	93
Tabel 4.14 Top 5 Indikator Sesuai dengan Kelompok Variabel.....	96
Tabel 4.15 Peringkat Kelompok Variabel.....	99
Tabel 4.16 Penyerapan Anggaran Tahunan Pegadaian Lahan di BPWS (Sumber Data : Lakip BPWS)	102
Tabel 4.17 Kategori Pegawai BPWS (Sumber Data Sub Divisi Kepegawaian BPWS)	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Metode Eksploratori Herriyanto (2012).....	27
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Pemecahan Masalah Miliasih (2012).....	28
Gambar 2. 3. Analisis Data Kuantitatif Priatno (2013)	29
Gambar 2. 4. Metode EVM Hartono dan Suharto (2007).....	30
Gambar 2. 5. Kerangka Kerja Bayesian Network Khodakarami dan Abdi (2014)	34
Gambar 2.6. Peluang Penelitian.....	41
Gambar 3. 1 Triangulasi menurut Sugiyono (2008)	58
Gambar 3. 2. Bagan Alur Penelitian	63
Gambar 4.1 Grafik Responden Berdasarkan Jabatan.....	70
Gambar 4.2 Grafik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	71
Gambar 4.3 Grafik Responden berdasarkan pengalaman bekerja	72
Gambar 4.4 Grafik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
Gambar 4.5 Grafik Confidence Interval	91
Gambar 4.6 Relasi Antar Indikator	97

BAB 1

PENDAHULUAN

Bab ini berisi pendahuluan yang merupakan alasan empiris dan motivasi penulis melakukan penelitian. Isinya akan mengantarkan pembaca untuk dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang diteliti, untuk apa dan mengapa penelitian itu dilakukan.

1.1 Latar Belakang

Terdapat beberapa macam pengertian proyek menurut beberapa ahli yang berbeda-beda. Menurut Soeharto (1999), proyek adalah suatu kegiatan sementara (yang berlangsung sementara) dengan alokasi jangka waktu tertentu dengan alokasi sumber daya yang ada dan dimasukkan untuk melakukan fungsi yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Project Management Institute (2013), *a project is temporary endeavour under taken to create a unique product or service* (proyek adalah usaha sementara di bawah diambil untuk menciptakan produk atau layanan yang unik). Dalam implementasinya, proyek memiliki tiga buah batasan (constraints) yang saling mempengaruhi, yaitu quality, time dan cost. Ketiga batasan ini memiliki pengaruh yang sama kuat terhadap jalannya proyek. Jika dapat dilihat *core* (inti) Area Keilmuan Proyek yang terdiri dari *project scope, time, cost, quality*, maka penelitian ini lebih condong meneliti area keilmuan pada Manajemen *Cost* (Biaya) pada proyek. Berdasarkan *cost budgeting*, terdapat tiga sumber dana dalam melakukan pembiayaan proyek:

1. Dana Pemerintah (APBN/APBD)
2. Dana Swasta (Private)
3. Kerjasama Pemerintah dan Swasta (Public Private Partnership –PPP)

Dan penelitian ini akan mengedepankan penelitian anggaran dengan menggunakan Dana Pemerintah (APBN).

Secara umum proyek pemerintah, atau Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah menurut Peraturan Presiden RI Nomor 54 Tahun 2010 (Amik Tri Istiami, 2014) adalah kegiatan untuk memperoleh Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh Barang/Jasa.

Pada Proyek publik, yang dalam hal ini diselenggarakan oleh instansi pemerintah dengan menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) untuk Instansi Pemerintah Pusat dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk Instansi Pemerintah Daerah. Pelaksanaan proyek pemerintah ini diatur dalam peraturan perundangan yang berlaku dengan harapan terciptanya pengelolaan anggaran yang efektif, efisien, serta meminimalisir terjadinya penyimpangan – penyimpangan anggaran yang dapat merugikan negara.

Berikut ini adalah beberapa peraturan perundangan yang mengatur mengenai penyelenggaraan proyek pemerintah :

1. Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang dirubah dengan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
2. Peraturan Kepala LKPP Nomor 6 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Perpres Nomor 70 Tahun 2012.
3. PMK No. Nomor 7/PMK.02 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Revisi Anggaran Tahun Anggaran 2014
4. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara
5. PMK-72/PMK.02/2013 tentang Standar Biaya Masukan T.A. 2014 yang dirubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor : PMK-52/PMK.02/2014 tentang perubahan atas PMK-72/PMK.02/2013 tentang Standar Biaya Masukan

Oleh karena itu ruang lingkup proyek pemerintah meliputi tata cara untuk menentukan waktu proyek dimulai, perencanaan lingkup proyek yang akan

dilaksanakan, pendefinisian ruang lingkup proyek, verifikasi proyek serta kontrol atas perubahan yang mungkin terjadi saat proyek tersebut di mulai serta pemeliharaan setelah proyek selesai.

Menurut Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012(Amik Tri Istiami, 2014), Jenis – jenis Proyek pemerintah atau dikenal dengan pengadaan barang/jasa yang dapat dilaksanakan oleh pihak kedua melalui pelelangan maupun secara swakelola.

Dalam rangka mewujudkan *good governance* dalam penyelenggaraan negara, ketiga paket undang-undang tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas, akuntabilitas, serta transparansi dalam pengelolaan keuangan negara(Susanto, 2006). Untuk itu diperlukan proses penyerapan belanja negara yang dinamis dan terjadwal guna mempercepat proses pembangunan dan memacu tingkat pertumbuhan ekonomi (Carsidiawan, 2009). Mengingat fungsi anggaran negara sebagaimana tersebut dalam UU No. 17/2003 adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi, anggaran negara yang mencakup penerimaan dan pengeluaran negara berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

Penilaian kinerja proyek – proyek pemerintahan yang berdasarkan penyerapan anggaran adalah keberhasilan pencapaian realisasi proyek terhadap anggaran yang telah disetujui. Keberhasilan ini diukur melalui realisasi proyek tepat waktu dan tepat sasaran serta anggaran yang tidak melewati pagu anggaran yang telah disusun.

Menurut Yustika(2012), pola penyerapan APBN baru dipacu pada semester kedua yaitu tepatnya pada triwulan IV, dan faktor – faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja proyek – proyek pemerintahan adalah perencanaan dan penyusunan anggaran proyek, sumber daya manusia yang menyusun kebijakan, peraturan pelaksanaan anggaran dan monitoring terhadap proses penyelesaian suatu proyek, kompetensi para pelaksana pekerjaan proyek dan sumber dana anggaran yang bersangkutan.

Masih menurut sumber yang sama, secara garis besar penyerapan belanja kementerian/lembaga/badan pelaksana dipengaruhi oleh faktor – faktor internal kementerian/lembaga, seperti antara lain: a. Keterlambatan penetapan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) dan pengelola kegiatan di hampir semua Satker Pusat dan daerah, b. Reorganisasi, c. Penyempurnaan *business process*, dan d. Faktor kehati – hatian kementerian/lembaga. Selain itu mekanisme pengadaan barang dan jasa, seperti antara lain: a. Banyaknya sanggahan dalam proses lelang, b. Banyaknya pengaduan LSM ke Polri dan Kejaksaan, dan c. Masalah pengadaan lahan/tanah. Faktor lain seperti keterlambatan pejabat daerah dalam menetapkan pengelolaan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah, faktor geografis dan iklim.

Yang menjadikan dilemma instansi pemerintah dalam pengelolaan anggarannya, terhadap hambatan – hambatan seperti yang telah disampaikan pada paragraph sebelumnya, seringkali suatu instansi dinilai keberhasilan kinerja satuan kerjanya berdasarkan dari tingginya penyerapan anggaran. Terdapat penerapan *reward* and *punishment* terhadap tinggi atau rendahnya penyerapan anggaran pada instansi pemerintahan. Semisalnya penambahan anggaran terhadap instansi pemerintah dengan penyerapan awal (semester I) yang tinggi, atau pemotongan anggaran terhadap instansi – instansi pemerintah dengan penyerapan anggaran rendah, Bahkan Instansi – instansi dengan penyerapan tinggi dan rendah ini dipublikasikan sebagaimana tercantum pada Tabel 1.1. dan Tabel 1.2. di bawah ini.

Tabel 1.0-Instansi Pemerintah dengan Penyerapan Tertinggi TA 2013

No.	Instansi Pemerintah	% Penyerapan
1	Kementerian Sosial	97%
2	Badan SAR Nasional	97%
3	Mahkamah Konstitusi	97%
4	Komisi Yudisial	97%
5	Badan Meteorologi Klimatologi dan Geofisika (BMKG)	97%

Sumber : Tim Evaluasi dan Pengawasan Penyerapan Anggaran (TEPPA)

Tabel 1.0-2Instansi Pemerintah dengan Penyerapan Terrendah TA 2013

No.	Instansi Pemerintah	% Penyerapan
1	Bawaslu	64%
2	BP Batam	64%
3	Kementerian ESDM	64%
4	Kementerian Komunikasi dan Informatika	54%
5	Badan Pengembangan Wilayah Suramadu	25%

Penyerapan anggaran belanja kementerian berkaitan dengan etos kerja. Rendahnya penyerapan bisa dikatakan sebagai cerminan bahwa belum membaiknya budaya kerja dari aparat pemerintah. Ini juga mencerminkan lemahnya perencanaan program dan kegiatan serta tidak siapnya satuan kerja instansi penyelenggara negara.

Penyebab umum tidak terserapnya anggaran dapat dikategorikan dalam dua hal yaitu hambatan internal dan hambatan eksternal. Yang dimaksud dengan hambatan internal adalah hambatan birokrasi yang terjadi karena tidak adanya koordinasi antar unit kerja dan badan pelaksana sehingga penurunan anggaran telat, sumber daya manusia yang tidak kompeten dalam menyusun prioritas proyek dan anggaran, peraturan dan kebijakan yang tidak mendukung. Dan yang dimaksud dengan hambatan eksternal yaitu hambatan yang terjadi diluar kendali unit kerja dan badan pelaksana seperti kendala pembebasan fisik lahan, kendala perijinan yang bertele-tele, rendahnya kemampuan para pelaksana proyek dan pembatasan / relokasi sumber dana pembiayaan proyek. Dan berdasarkan tabel 1.2. di atas, penyerapan terendah adalah pada Badan Pengembangan Wilayah Suramadu dengan penyerapan akhir tahun 2013 hanya sebesar 25%.

Badan Pengembangan Wilayah Suramadu (BPWS) adalah sebuah Lembaga Pemerintahann yang berdiri berdasarkan Perpres No. 27 Tahun 2008 Tentang Pengembangan Wilayah Suramadu *jo* Perpres No. 23 Tahun 2009 Tentang Penyempurnaan Peraturan Presiden No. 27 Tahun 2008, dan mempunyai tugas:

- Melaksanakan pengusahaan Jembatan Tol Suramadu dan Jalan Tol Lingkar Timur (Simpang Juanda Tanjung Perak);
- Melaksanakan pengusahaan Pelabuhan Peti Kemas di Pulau Madura,
- Membangun dan mengelola :

- 1) Wilayah Kaki Jembatan Surabaya – Madura yang meliputi:
 - a) Wilayah di sisi Madura \pm 600 ha (enam ratus hektar); dan
 - b) Wilayah di sisi Surabaya \pm 600 ha (enam ratus hektar).
- 2) Kawasan khusus di Pulau Madura seluas \pm 600 ha (enam ratus hektar) dalam satu kesatuan dengan wilayah pelabuhan petikemas dengan perumahan dan industri termasuk jalan dan aksesnya.
- d. Menyelenggarakan pelayanan satu atap untuk urusan perizinan di Wilayah Suramadu,
- e. Melakukan fasilitasi dan stimulasi percepatan pertumbuhan ekonomi masyarakat Jawa Timur, antara lain dalam:
 - 1) Pembangunan jalan akses menuju Jembatan Tol Suramadu;
 - 2) Pembangunan jalan pantai utara Madura (Bangkalan – Sumenep);
 - 3) Pembangunan jalan lintas selatan Madura (Bangkalan – Sumenep);
 - 4) Pembangunan jalan penghubung pantai utara Madura dengan lintas selatan Madura;
 - 5) Pembangunan infrastruktur perhubungan antar wilayah kepulauan;
 - 6) Pengembangan sumber daya manusia dalam rangka industrialisasi di Pulau Madura, dan
 - 7) Penyediaan infrastruktur air baku, air minum, sanitasi, energi, dan telekomunikasi di wilayah Madura.

Selama 4 tahun berdirinya BPWS secara mandiri (memisahkan diri dari Kementerian Pekerjaan Umum mulai tahun 2011 sampai dengan saat ini), dengan memiliki Kode Badan Anggaran sendiri, BPWS mendapatkan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Namun Penyerapan Anggaran tiap tahun sampai dengan saat ini (status progress Mei 2014) sangat rendah, dapat dilihat di tabel 1.3 dibawah:

Tabel 1.0-3 Data Perbandingan Anggaran BPWS dengan Penyerapannya

NO.	PROGRAM	ALOKASI ANGGARAN DAN PENYERAPAN (Rp. JUTA)											
		2011			2012			2013			2014 (Progress s.d. Mei 2014)		
		A	P	%	A	P	%	A	P	%	A	P	%
1	Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas BPWS	40,500	30,534	75.4%	55,420	35,483	34.0%	59,703	34,425	57.7%	381,578	7,856	2.1%
2	Program Percepatan Pengembangan Wilayah Suramadu	252,000	38,721	15.4%	212,756	65,009	30.6%	306,079	56,431	18.4%	316,578	2,089	0.7%
JUMLAH		292,500	69,255	23.7%	268,176	100,492	37.5%	365,782	90,856	24.8%	698,156	9,945	1.4%

Sumber : Data E-Monev BPWS

A : Anggaran DIPA

P : Penyerapan / Realisasi Anggaran

Karena itu dibutuhkan identifikasi mengenai faktor – faktor apa saja yang menjadi penyebab minimnya penyerapan anggaran proyek sehingga dapat dipergunakan oleh BP – BPWS untuk melakukan koreksi dan perbaikan strategi serta rencana penyerapan, baik yang menyangkut aspek manajemen pelaksanaan pada pihak ketiga (kontraktor/Konsultan) atau pemilik proyek itu sendiri (BP – BPWS) maupun perbaikan dalam perencanaan penyusunan anggaran proyek dengan tujuan meminimalisir potensi ketidak-optimalan penyerapan anggaran.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pendahuluan yang diatas, maka dapat dirumuskan pertanyaan yang menjadi masalah yaitu faktor – faktor apa saja yang berpengaruh pada rendahnya penyerapan anggaran pada Badan Pengembangan Wilayah Suramadu, dan bagaimana meminimasi potensi faktor – faktor apa saja yang menjadi penyebab rendahnya penyerapan anggaran di BPWS

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari Penelitian ini terbagi menjadi 2 (dua) yang merupakan tahapan penelitian, yaitu :

1. Mengidentifikasi faktor – faktor apa saja yang menjadi penyebab rendahnya penyerapan anggaran proyek di BPWS.
2. Merumuskan Minimasi potensi faktor – faktor apa saja yang menjadi penyebab rendahnya penyerapan anggaran proyek di BPWS.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari Penelitian ini terbagi menjadi 2, yaitu :

1) Manfaat Praktis

Penelitian ini bermanfaat untuk memberikan masukan / saran perbaikan dalam pengelolaan anggaran sehingga penilaian organisasi tahunan BPWS meningkat dan mampu menjadi Instansi Pemerintah dengan Penyerapan Tertinggi di tahun – tahun ke depan.

2) Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan pengetahuan baik terhadap penggunaan metode menggunakan RII maupun terhadap penelitian – penelitian selanjutnya terkait dengan pengembangan kinerja internal organisasi BPWS atau penelitian – penelitian atau penyelenggaraan anggaran pemerintah lainnya.

1.5 Batasan Penelitian

Dalam pelaksanaannya, arah kebijakan Badan Pelaksana BPWS didukung oleh satu Program Teknis dan satu Program Generik, sebagai berikut: 1) Program Percepatan Pengembangan Wilayah Suramadu; dan 2) Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya. Namun pada proposal ini pokok pembahasan hanya akan dibatasi pada program percepatan pengembangan

Wilayah Suramadu sebagaimana menjadi tugas dan fungsi dari Badan Pengembangan Wilayah Suramadu.

Penelitian dilakukan terhadap faktor – faktor yang berpengaruh dalam pencapaian penyerapan anggaran pada Badan Pelaksana – Badan Pengembangan Wilayah Surabaya Madura (Suramadu). Selain itu penelitian dibatasi hanya pada faktor – faktortersebut diatas dan tidak memasukkan faktor faktor dari external BPWS seperti Faktor pelaksana external, alam/lingkungan sekitar, dan ketersediaan sumber daya.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini disajikan definisi dan terminologi mengenai proyek, manajemen proyek, tujuan manajemen proyek, fungsi dasar manajemen proyek, kontrak, definisi keterlambatan, keterlambatan proyek, dan penyebab keterlambatan proyek. Selain itu bab ini juga berisi tentang penelitian terdahulu dan posisi penelitian.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini disajikan jenis penelitian, variabel penelitian, survey pendahuluan, metode pengumpulan data, populasi sampel, teknik pengukuran variabel, teknik analisa data dan kerangka penelitian. Adapun teknik analisa data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, RII (*Relative Importance Index*), Interval Kepercayaan (*Confidence Interval*).

BAB 4 ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini disajikan pengumpulan data yang terdiri dari survey pendahuluan,

survey utama, survey akhir, profil responden, analisa data yang meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji RII, dan uji *Confidence Interval*. Selain itu bab ini menyajikan diskusi dan pembahasan tentang hubungan karakteristik responden terhadap hasil, faktor – faktor penyebab keterlambatan proyek di Bidang Sumber Daya Air Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Papua dan cara meminimalisasi keterlambatan tersebut.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini disajikan kesimpulan dan saran.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

Dalam Penelitian biasanya diawali dengan ide – ide atau gagasan dan konsep – konsep yang dihubungkan satu sama lain melalui hipotesis tentang hubungan yang diharapkan. Alasan Teoritis yang merupakan ide-ide dan konsep-konsep untuk penelitian dapat bersumber dari gagasan peneliti sendiri dan dapat juga bersumber dari sejumlah kumpulan pengetahuan hasil kerja sebelumnya yang kita kenal juga sebagai literatur atau pustaka. Literatur atau bahan pustaka ini kemudian akan dijadikan sebagai referensi atau landasan teoritis dalam penelitian.

2.1. Definisi dan Terminologi

2.1.1 Proyek dan Manajemen Proyek dan Proyek Pemerintah

Definisi Proyek (Project) menurut buku Project Management Institute(2013) : “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*” The Fifth Edition (2013) adalah: “*It’s a temporary group activity designed to produce a unique product, service or result*”. Yang dapat diartikan: Sebuah Kegiatan kelompok yang didesain untuk menghasilkan sebuah produk, jasa atau hasil akhir yang bersifat unik dan berbatas waktu.

Sedangkan Manajemen Proyek, menurut sumber yang sama adalah “*the application of knowledge, skills and techniques to execute projects effectively and efficiently. It’s a strategic competency for organizations, enabling them to tie project results to business goals — and thus, better compete in their markets*”. Yang dapat diartikan pula sebagai penerapan pengetahuan, keterampilan dan teknik untuk melaksanakan proyek secara efektif dan efisien. Kompetensi strategis bagi organisasi, memungkinkan mereka untuk menyelaraskan hasil proyek dengan tujuan bisnis dengan demikian, lebih mampu bersaing. Proses dalam Manajemen Proyek terbagi atas 5, yaitu: Inisiasi, Perencanaan,

Pelaksanaan, Monitoring dan Pengendalian, dan Penutupan. Terdapat Segitiga Manajemen proyek mencakup Scope, Time and Cost (Lingkup, Waktu dan Biaya)

Sedangkan Pemerintah sesuai arti kata dalam Kamus Bahasa Indonesia adalah sistem yang menjalankan wewenang dan kekuasaan mengatur kehidupan sosial, ekonomi, dan politik suatu negara atau bagian-bagiannya; pemerintahan sebagaimana dikatakan oleh Koswara(2002) adalah: (1) dalam arti luas meliputi seluruh kegiatan pemerintah, baik menyangkut bidang legislatif, eksekutif maupun yudikatif, dan (2) dalam arti sempit meliputi kegiatan pemerintah yang hanya menyangkut bidang eksekutif.

Jika dapat digabungkan dari arti kata ‘proyek’ dan ‘Pemerintah’, maka arti kata dari proyek pemerintah adalah suatu pekerjaan / kegiatan pemerintah dalam menjalankan wewenang dan kekuasaan mengatur kehidupan sosial, ekonomi, dan politik suatu negara dan memiliki batas waktu.

2.1.2 Manajemen, Governance dan Administrasi

Menurut Mahmudi, Akuntansi Sektor Publik(2011), terdapat fungsi – fungsi manajemen yang dilakukan oleh seorang manajer dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi, yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)
2. Pengendalian (*Controlling*)
3. Koordinasi (*Coordinating*)
4. Komunikasi (*Communicating*)
5. Motivasi (*Motivating*)
6. Mengorganisasikan (*Organizing*)
7. Keteladanan (*Actualizing*)
8. Pemilihan Staff (*Staffing*), dan
9. Pembuatan Keputusan (*Decision Making*)

Dalam Konteks manajemen untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi diperlukan strategi manajemen dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien, manajer menggunakan mekanisme pengendalian manajemen yang terdiri atas struktur pengendalian manajemen dan pelaksanaan pengendalian manajemen.

Termasuk dalam pengelolaan anggaran, terdapat indikasi ketidaksinkronan dalam pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen tersebut.

Selain dari itu, *Governance* atau tata kelola merupakan suatu konsepsi pengelolaan organisasi dalam lingkup luas (*macro-organizational*) tidak seperti manajemen yang lebih berfokus pada internal organisasi saja (*micro-organizational*). *Governance* melibatkan institusi lain dan peran masyarakat untuk mengontrol organisasi agar transparan, akuntabel, responsif, efisien, efektif dan berkinerja tinggi (Christopher Pollit, 2000).

Selain berbeda dengan *governance*, manajemen publik juga memiliki pengertian dan konsep yang berbeda dengan administrasi publik. Secara etimologi, administrasi mengandung pengertian mengikuti prosedur – prosedur, aturan dan perintah. Sedangkan manajemen mengandung arti pencapaian hasil, tujuan, visi dan misi (Mahmudi, 2011).

2.1.3 Anggaran, Penganggaran, Efisiensi dan Efektifitas

Pengertian anggaran menurut Welsch (1988) dalam bukunya yang berjudul *Budgeting, profit, planning, and control, prentice-hall, new edition* adalah :

” *Profit planning and control may be broadly as defined as sistematic and formalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management* “.

Dari pengertian tersebut dapat di simpulkan bahwa pengertian anggaran menurut Welsch (1988) adalah suatu anggaran dikaitkan dengan fungsi – fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan jadi bila anggaran di hubungkan dengan seorang manajer di perusahaan maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional di dalam badan usaha.

Menurut (Hilton, 2008) “*A budget is a detailed plan, expressed inquantitative term, that specifies how resources will be acquired and used during specific period of time*”.

Menurut Horngren, Datar, & Foster (2012) *“A budget is quantitative expression of a proposed plan of action by management for a specified period and an aid to coordinating what needs to be done to implement that plan”*.

Menurut Mulyadi(2001), anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Sedangkan pengertian suatu anggaran menurut Supriyono (1990), adalah :”Perencanaan keuangan perusahaan yang dipakai sebagai dasar pengendalian (pengawasan) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang “.Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang telah ditetapkan dalam proses penyusunan program, dimana suatu anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun yang nantinya akan membawa perusahaan pada kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang sudah ditentukan.

Setelah mengetahui pengertian anggaran dari beberapa ahli di atas, Berdasarkan penjelasan, dapat kita simpulkan bahwa anggaran adalah perencanaan yang rinci untuk masa depan yang dinyatakan secara kuantitatif dan lebih spesifik memperlihatkan bagaimana sumber daya didapat dan digunakan pada periode tertentu dengan mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya, adapun fungsi dasar dari anggaran meliputi :

1. Anggaran sebagai alat perencanaan.

Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dan belanja pemerintah tersebut.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian.

Anggaran merupakan suatu alat yang esensial untuk menghubungkan antara proses perencanaan dan proses pengendalian. Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan

pemborosan – pemborosan pengeluaran. Bahkan tidak berlebihan jika dikatakan bahwa presiden, menteri, gubernur, bupati, dan manajer publik lainnya dapat dikendalikan melalui anggaran. Anggaran sektor publik dapat digunakan untuk mengendalikan (membatasi kekuasaan) eksekutif.

3. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal.

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran publik tersebut dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah sehingga dapat dilakukan prediksi – prediksi dan estimasi ekonomi. Anggaran dapat digunakan untuk mendorong, memfasilitasi dan mengkoordinasikan kegiatan ekonomi masyarakat sehingga dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi.

4. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi.

Setiap unit kerja pemerintahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.

5. Anggaran adalah alat penilaian kinerja.

Anggaran merupakan wujud komitmen dan budget holder (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian.

6. Anggaran sebagai alat motivasi.

Anggaran sebagai instrumen untuk memotivasi masyarakat manajemen agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat memotivasi, anggaran hendaknya bersifat *challenging but attainable* atau *demanding but achievable*. Maksudnya adalah target anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga

tidak dapat dipenuhi, namun juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah untuk dicapai.

Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik. Anggaran publik tidak boleh diabaikan oleh kabinet, birokrat, dan DPR/DPRD. Masyarakat, LSM, Perguruan tinggi, dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam proses penganggaran publik. Kelompok masyarakat yang terorganisir akan mencoba mempengaruhi anggaran pemerintah untuk kepentingan mereka.

Pelaksanaan pekerjaan dapat dikatakan berjalan secara efektif apabila pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan target atau sasaran dan waktu yang telah ditentukan. Pengertian efektivitas menurut Musanef(2006), diartikan bahwa pengertian efektivitas atau efektif adalah setiap pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Pengertian efektivitas pada tingkat yang paling dasar adalah efektivitas individu yang menekankan hasil karya anggota tertentu dalam organisasi. Efektivitas organisasi pada dasarnya adalah efektivitas individu, hal ini apabila tiap anggota organisasi secara terorganisir melakukan tugas dan pekerjaannya masing – masing dengan baik. Emerson dalam Handyaningrat (2006), menyatakan efektivitas adalah : Pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jelasnya apabila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif. Jadi kalau tujuan atau sasaran itu tidak selesai dengan waktu yang telah ditentukan, pekerjaan itu tidak efektif. Westra(2003) menyatakan pengertian efektivitas sebagai berikut : Suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya sesuatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perubahan dengan maksud tertentu yang memang dikehendakinya, maka orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendakinya.

Pengukuran efektivitas dilakukan dengan acuan yang berbeda dari organisasi, yaitu dari segi input, proses ataupun output. Pada dasarnya kegiatan dan proses internal yang terjadi dalam organisasi mengubah input menjadi output, berupa produk ataupun jasa, yang kemudian ditempatkan kembali kepada lingkungan.

Pendekatan sasaran (*goal approach*) dalam pengukuran efektivitas memfokuskan perhatian kepada aspek output, yaitu mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkatan output yang direncanakan. Pendekatan sistem sumber untuk mengukur efektivitas dari sisi input, yaitu mengukur keberhasilan organisasi dalam sumber – sumber yang dibutuhkan untuk mencapai performansi yang baik.

Dalam meneliti variabel efektivitas penyerapan anggaran digunakan teori dari Siagian dalam Iskandar (2010), bahwa dimensi yang digunakan antara lain: 1. Ukuran waktu: yaitu berapa lama seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan, kepastian waktu, ketepatan waktu. 2. Ukuran biaya: kepastian biaya kegiatan, biaya perjalanan dinas, perbandingan antara biaya dan hasil output. 3. Ukuran nilai – nilai sosial budaya: dalam arti bagaimana tanggung jawab terhadap pekerjaan dan budaya kerja. 4. Ukuran ketelitian: ketelitian melaksanakan tugas, pemeriksaan menyeluruh terhadap hasil kerja, kepercayaan atas ketelitian hasil pekerjaan

2.1.4 Tata Kelola Penganggaran

Menurut Sciavo-Campo(2007) dalam *Worldbank's Budgeting And Budgetary Institutions: "The Budget and Its Coverage"* (Anggaran dan peruntukannya) menyebutkan tata kelola anggaran yang baik bertumpu pada empat pilar: akuntabilitas, transparansi, prediktabilitas, dan partisipasi. Akuntabilitas berarti kemampuan para pejabat publik menyadari tindakan atas tugas mereka. Transparansi berarti akses murah untuk informasi yang relevan. Prediktabilitas menghasilkan hukum dan peraturan berlaku yang jelas, dikenal semua *stakeholder*, dan ditegakkan secara merata dan efektif. Partisipasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan konsensus, pasokan informasi yang dapat dipercaya, dan memberikan cek realitas untuk tindakan pemerintah. Konsep-konsep ini bersifat universal dalam aplikasi namun bersifat relatif. Akuntabilitas adalah suatu keharusan, tetapi tidak menjadi operasional sampai seseorang mendefinisikan akuntabilitas siapa, untuk apa dan kepada siapa. Transparansi dapat menjadi masalah ketika melanggar kerahasiaan atau privasi diperlukan. Penuh sesuai dengan kebijakan yang berlaku bukan keuntungan besar jika

peraturan tidak efisien. Dan jelas tidak mungkin untuk memberikan partisipasi oleh semua orang dalam segala hal dan tidak bijaksana untuk menggunakan partisipasi sebagai alasan untuk menghindari membuat keputusan sulit tapi perlu. Hal ini juga jelas bahwa tak satu pun dari keempat komponen dapat berdiri sendiri: masing – masing berperan penting dalam pencapaian tiga lainnya, dan keempat bersama-sama adalah instrumental dalam mencapai pengelolaan pembangunan yang baik. Misalnya, mekanisme akuntabilitas dalam proses anggaran yang berlubang jika informasi keuangan tidak dapat diandalkan, dan mereka tidak ada artinya tanpa konsekuensi diprediksi.

Sistem penganggaran di Indonesia tercermin dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Menurut Murwanto (2006) dalam Herriyanto (2012) APBN adalah rencana tahunan keuangan pemerintahan yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), yang berisi daftar sistematis dan terperinci atas rencana penerimaan dan pengeluaran negara selama satu tahun anggaran (1 Januari – 31 Desember) dan ditetapkan dengan Undang – Undang serta dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab untuk sebesar – besar kemakmuran rakyat.

APBN terdiri dari pendapatan negara dan hibah, belanja negara, dan pembiayaan adalah merupakan instrumen utama kebijakan fiskal untuk mengarahkan perekonomian nasional dan menstimulus pertumbuhan ekonomi sehingga besarnya penyerapan akan berdampak pada semakin besarnya daya dorong terhadap pertumbuhan. Rasio realisasi penyerapan belanja Kementerian atau Lembaga terhadap pagu anggaran belanja merupakan suatu bentuk indikator efektivitas belanja negara. Selain itu kebijakan APBN diharapkan dapat merespon dinamika rakyat baik yang terkait dengan perkembangan perekonomian secara luas, maupun kehidupan rakyat itu sendiri, sehingga diperlukan kebijakan fiskal yang bersifat fleksibel (Rahayu, 2011).

2.1.5 Dokumen Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban Anggaran

Menurut Permendagri 13 tahun 2006, Permendagri 59/2007 dan Permendagri 21/2011 pengertian Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) adalah Dokumen Pelaksanaan Anggaran adalah dokumen yang membuat pendapatan, belanja, dan

pembiayaan yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran oleh pengguna anggaran.

Dokumen pelaksanaan anggaran memuat alokasi anggaran yang disediakan kepada pengguna anggaran. Alokasi anggaran pendapatan disebut estimasi pendapatan yang dialokasikan dan alokasi anggaran belanja disebut allotment. Dokumen pelaksanaan anggaran di pemerintah pusat disebut Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) (Ditjen Perbendaharaan, 2009). Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran atau dokumen lain yang dipersamakan dengan DIPA menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 171/PMK.02/2013 adalah dokumen pelaksanaan anggaran yang disusun oleh Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran, dokumen pelaksanaan anggaran yang dibuat oleh menteri/pimpinan lembaga atau satuan kerja serta disahkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan atau Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan dan berfungsi sebagai dasar untuk melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran negara dan pencairan dana atas beban APBN serta dokumen pendukung kegiatan akuntansi pemerintah. Paradigma baru dalam pengelolaan keuangan negara adalah beralihnya konsep administrasi keuangan (*financial administration*) ke manajemen keuangan (*financial management*). Hal ini memerlukan pembaharuan pada setiap fungsi manajemen, baik pada tataran perencanaan, penganggaran, pelaksanaan anggaran, akuntansi dan pertanggungjawaban, serta pemeriksaan. Semua fungsi diarahkan pada pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif dalam penyelenggaraan pemerintahan. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam reformasi manajemen keuangan negara adalah “*let the managers manage*”. Dengan pendekatan ini kepada pengguna anggaran diberikan fleksibilitas untuk melaksanakan anggaran. Pengguna anggaran diberikan kewenangan untuk menyusun DIPA sesuai dengan program dan kegiatan yang telah ditetapkan serta plafon anggaran yang telah disediakan. Dengan mekanisme yang demikian maka kepada para pengguna anggaran diberikan fleksibilitas yang seluas-luasnya untuk mengatur anggarannya, dituangkan dalam DIPA sesuai dengan kebutuhan. Namun demikian mekanisme *check and balance* tetap dilaksanakan sehingga DIPA yang

disusun oleh pengguna anggaran tidak serta merta langsung diberlakukan, namun harus dibahas dulu dengan Kementerian Keuangan, dalam hal ini dilaksanakan oleh Direktorat Pelaksanaan Anggaran dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan untuk memperoleh pengesahan. Pembahasan ini merupakan pelaksanaan fungsi pengendalian, dilakukan untuk meyakini bahwa DIPA disusun sesuai dengan Undang-Undang APBN serta menggunakan standar harga yang wajar sesuai dengan ketentuan.

Anggaran dalam DIPA diklasifikasikan terinci sampai organisasi, fungsi, sub fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja. Dengan demikian maka azas spesialisasi digunakan, yaitu anggaran secara spesifik disediakan untuk membiayai kegiatan tertentu dan tidak dapat digeser tanpa mekanisme revisi DIPA sesuai dengan ketentuan. Sehubungan dengan diberlakukannya manajemen keuangan dalam pengelolaan keuangan negara maka setiap pengguna anggaran wajib menyusun rencana penarikan dana untuk setiap program/kegiatan yang ada dalam DIPA. Hal yang sama berlaku untuk penerimaan, yaitu rencana penerimaan pendapatan juga disiapkan jika pengguna anggaran tersebut mempunyai alokasi anggaran pendapatan. Informasi tentang rencana penarikan dana serta rencana penerimaan ini diperlukan oleh Bendahara Umum Negara untuk menyusun anggaran kas. Suatu hal yang perlu diingat dalam anggaran adalah digunakannya pendekatan anggaran berbasis kinerja. Anggaran berbasis kinerja mengamanatkan bahwa anggaran dialokasikan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai. Yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah output atau *outcome* yang dihasilkan atau akan dihasilkan dari pelaksanaan suatu kegiatan atau program. Dengan demikian maka dalam dokumen pelaksanaan anggaran perlu adanya informasi tentang indikator kinerja berikut target yang akan dicapai dari suatu kegiatan atau program dengan dana yang disediakan dalam anggaran.

Pada pemerintah pusat, pelaksanaan APBN dimulai dengan diterbitkannya DIPA. Dalam rangka menjaga agar anggaran dapat dimulai segera pada awal tahun anggaran maka DIPA harus diselesaikan dalam bulan Desember tahun sebelumnya. Segera setelah suatu tahun anggaran dimulai, maka DIPA harus segera diterbitkan untuk dibagikan kepada satuan – satuan kerja sebagai pengguna

anggaran pada kementerian/lembaga. Setelah masa transisi pada TA 2014, maka mulai TA 2015, DIPA telah dapat serentak dibagikan pada akhir tahun anggaran sebelumnya, tepatnya tanggal 5 Desember.

2.1.6 Definisi Keterlambatan Anggaran

Menurut Kamus Bahasa Indonesia definisi terlambat adalah lewat dari waktu yang ditentukan. Sedangkan anggaran menurut Premchand (2007), adalah sumber daya negara yang dianggap sebagai milik pribadi raja, yang lalu bersama dengan evolusi politik dari monarki absolut menjadi ke pemerintah konstitusional menjadi uang rakyat yang harus dikeluarkan hanya di bawah peraturan / perundangan yang berlaku dan dipertanggung jawabkan penggunaannya.

Mardiasmo(2002) menjelaskan mengenai definisi anggaran sektor publik yaitu sebagai suatu rencana kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Anggaran sektor publik merupakan rincian seluruh aspek kegiatan yang akan dilaksanakan yang tersusun atas rencana pendapatan dan pengeluaran yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu satu tahun. Oleh karena itu anggaran publik dapat dinyatakan bahwa merupakan suatu rencana finansial yang menyatakan:

- a. Berapa biaya atas rencana – rencana yang dibuat (pengeluaran/belanja);
- b. Berapa banyak dan bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut (pendapatan).

Anggaran sektor publik dibuat untuk membantu pemerintah dalam menentukan tingkat kebutuhan masyarakat seperti listrik, air bersih, kualitas kesehatan, pendidikan dan lain sebagainya agar terjamin secara layak dan tingkat kesejahteraan masyarakat akan semakin terjamin serta penggunaan dan pengalokasiannya lebih efektif dan efisien.

2.1.7 Penyebab Keterlambatan Anggaran

Menurut Khodakarami & Abdi(2014) dalam Journalnya “*Project cost risk*

analysis: A Bayesian networks approach for modeling dependencies between cost items”, hambatan dalam menggunakan analisis biaya, terutama untuk proyek yang kompleks, adalah bahwa ada banyak ketidakpastian tentang biaya barang seperti teknologi, produktivitas sumber daya manusia, kondisi ekonomi, kondisi pasar, harga, inflasi dan risiko dan peristiwa masa depan lainnya. Dalam ketidakpastian umum terjadi untuk sejumlah alasan tertentu :

- Keunikan (tidak ada pengalaman serupa)
- Variabilitas (*trade-off* antara ukuran kinerja seperti waktu, biaya, dan kualitas)
- Ambiguitas (ketidakjelasan, data, struktur, dan bias perkiraan)

Menurut Fölscher (2007) dalam *World Bank's Budgeting And Budgetary Institutions : “Budget Methods and Practices”*, penyebab keterlambatan anggaran adalah “*Fragmentation is inevitable between the center and the line, between planners and financial managers, between budgeting and implementation, and between different types of spending. Over time, methods to deal with difficult choices, complexity, and fragmentation have developed within budgeting systems*”. Jadi terjadi fragmentasi antara pelaksana dengan para pengelola anggaran, seringkali karena perbedaan jenis pembelanjaan.

Menurut Maier & Branzei (2014) dalam Journalnya “*On time and on budget: Harnessing creativity in large scale projects*” menyatakan bahwa penyebab – penyebab terlambatnya penyerapan anggaran adalah :

1. Anggaran itu dipandang lebih dari perkiraan ketimbang sebagai pemandu sebagaimana itu dibuat sebelum *script*/kerangka acuan kerja ditulis. Hal itu mengakibatkan terus-menerus terjadinya perubahan rincian biaya.
2. terjadi ketidaksinkronan antara kebutuhan tim pelaksana kegiatan dengan anggaran yang ditetapkan sebagai masalah birokrasi antara pihak pelaksana dengan pengelola anggaran.

Menurut Atkinson (1999) dalam Journalnya “*Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success*

criteria” menyebutkan bahwa kegagalan dalam mengelola biaya, waktu dan kualitas terbagi menjadi 2 type :

Kesalahan tipe I dilakukan ketika terjadi perencanaan yang buruk, estimasi yang kurang akurat dan kurangnya kontrol. kesalahan type II bisa dianggap ketika ada sesuatu yang terlupakan atau tidak dilakukan sebaik mungkin (terjadi karena *human error* atau sistem kerja yang kurang baik)

Menurut Yustika (2012), terdapat beberapa aspek yang mengakibatkan lambatnya penyerapan anggaran pada awal tahun, yaitu :

1. Setiap kementerian / lembaga terlebih dahulu melakukan penelaahan atas perencanaan terkait dengan program dan kegiatan yang terdapat dalam APBN. Penelaahan yang dilakukan tersebut untuk memastikan bahwa kegiatan – kegiatan tersebut telah sesuai dengan kebutuhan tahun anggaran berjalan. Lambatnya penyerapan anggaran disebabkan karena sebagian proyek/program sejak awal tidak diikuti dengan jadwal yang jelas, ataupun jadwal tersebut hanya sebagai panduan bukan sebagai target pelaksanaan. Selain itu, tidak adanya inisiatif untuk melaksanakan program/proyek yang sudah ditetapkan karena menganggap waktu untuk pelaksanaan anggaran relatif masih lama.
2. Adanya proses tender yang memakan waktu lama dalam pelaksanaan program.

Setiap program yang berjalan dengan nilai proyek yang besar dan pengerjaan yang rumit, sesuai dengan aturan harus melalui proses tender yang memakan waktu berbulan – bulan, sehingga pelaksanaan program tersebut pada awal tahun belum dapat dimulai. Apabila jumlah perusahaan yang mengikuti tender kurang dari persyaratan maka harus dilakukan tender ulang, dan hal itu akan semakin menghambat pelaksanaan program.

3. Terdapat beberapa jenis program/proyek tertentu yang tidak bisa dilaksanakan pada awal tahun.

Program-program seperti monitoring dan evaluasi atas program/ proyek yang dijalankan pelaksanaannya baru dapat dilakukan pada akhir tahun. Selain itu

juga terdapat kegiatan yang pelaksanaannya harus menyesuaikan dengan musim khususnya yang berkaitan dengan pertanian, misalnya subsidi benih dan pupuk yang baru tepat diberikan saat musim tanam sekitar bulan September/Oktobre.

2.1.8 Organisasi Sektor Publik

Organisasi secara umum dapat diartikan sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan berkerjasama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama – sama. Apabila dilihat dari tujuan dan sumber pendanaannya maka terdapat 2 tipe organisasi sektor publik menurut pendapat Mahsun (2009) dalam Wirasata (2010) yaitu :

1. *Pure non profit organization*, tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari pajak, retribusi, dan penerimaan pemerintah lainnya.
2. *Quasi non profit organization*, tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan memperoleh keuntungan (surplus). Sumber pendanaan organisasi ini bersal dari investor pemerintah/swasta dan kreditor.

2.1.9 Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Mahmudi (2010) dalam Wirasata (2010) menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai suatu konstruksi yang bersifat multidimensional dan pengukurannya sangat bergantung pada kompleksitas faktor – faktor yang membentuk dan mempengaruhinya, antara lain :

1. Faktor personal/individu, yang meliputi pengetahuan, *skill*, kepercayaan diri, motivasi dankomitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh manager atau *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur organisasi.
5. Faktor kontekstual/situasional, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Senada dengan Mahmudi, menurut Campbell (1990) dalam Wirasata (2010) faktor –faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *knowledge, skill, motivation*, dan *role perception*. Dimana, *knowledge* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai, *skill* mengacu pada kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan, *motivation* adalah dorongan dan semangat untuk melakukan pekerjaan dan *role perception* menunjukkan peran individu dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Mahsun (2009) dalam Wirasata (2010) terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik, yaitu:

1. Analisis anggaran.

Adalah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pengeluaran dengan realisasinya. Hasil yang diperoleh berupa selisih lebih (*favourable variance*) atau selisih kurang (*unfavourable variance*). Teknik ini berfokus pada kinerja input yang bersifat finansial dan data yang digunakan adalah data anggaran dan realisasi anggaran. Analisis anggaran ini bersifat analisis kinerja yang tradisional karena tidak melihat keberhasilan program, kinerja instansi pemerintah dikatakan baik jika realisasi pengeluaran anggaran lebih kecil daripada anggarannya dan sebaliknya jika realisasi pengeluaran anggaran lebih besar daripada anggarannya maka kinerja instansi pemerintah tersebut dinilai tidak baik.

2. Analisis Rasio Keuangan

Berikut dibawah ini beberapa pendapat mengenai definisi analisis laporan keuangan yang dikutip dari Mahsun (2009) dalam Wirasata (2010), antara lain:

- a. Menurut Bernstein & Wild(1983), analisis laporan keuangan mencakup penerapan metode dan analisis atas laporan keuangan dan data lainnya untuk melihat dari laporan itu ukuran – ukuran dan hubungan tertentu yang sangat berguna dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Menurut Foster (1986), analisis laporan keuangan adalah mempelajari hubungan – hubungan dalam satu set laporan keuangan pada suatu saat tertentu dan kecenderungan – kecenderungan dari hubungan ini sepanjang waktu.
- c. Menurut Helfert (1982), analisis laporan keuangan merupakan alat yang digunakan dalam memahami masalah dan peluang yang terdapat dalam laporan keuangan.

3. *Balanced Scorecard*

Menurut Niven (2003), pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berbasis pada aspek finansial dan non finansial yang diterjemahkan dalam empat perspektif kinerja, yaitu perspektif finansial, persektif kepuasan pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/pembelajaran.

4. Audit kinerja (*value for money*)

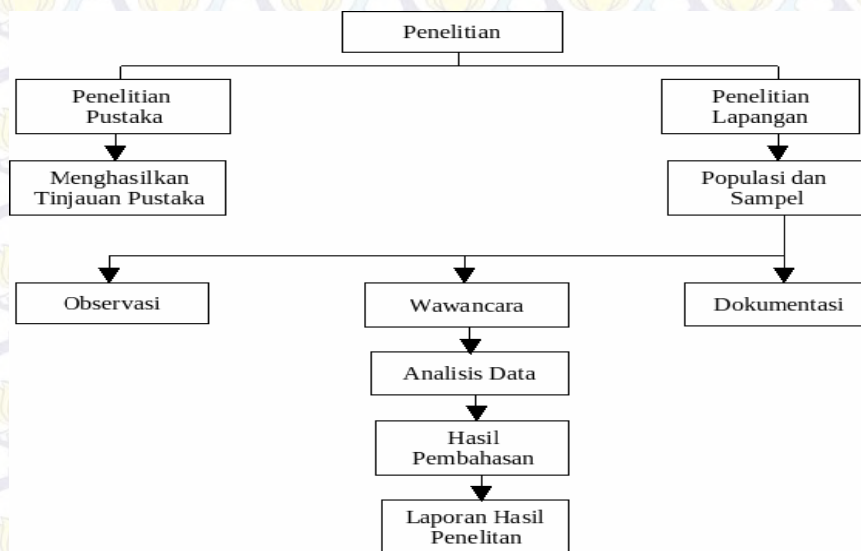
Menurut Mahsun(2009), pengukuran kinerja yang didasarkan pada konsep *value for money* yang merupakan perluasan ruang lingkup dari audit finansial. Indikator pengukuran kinerjanya terdiri dari ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Pengukuran kinerja ekonomi berkaitan dengan pengukuran seberapa hemat pengeluaran yang dilakukan dengan cara

membandingkan realisasi pengeluaran dengan anggarannya. Efisiensi berhubungan dengan pengukuran seberapa besar daya guna anggaran dengan cara membandingkan realisasi pengeluaran untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan. Sedangkan efektifitas berkaitan dengan seberapa tepat dalam pencapaian target dengan cara membandingkan *outcome* dengan *output*.

2.2. Penelitian Terdahulu

2.2.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga Di Wilayah Jakarta

Herriyanto (2012) melakukan penelitian terhadap faktor – faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja kementerian/lembaga di wilayah Jakarta atas 97 variabel. Dengan menggunakan analisis faktor, dihasilkan lima faktor utama yang terbentuk yaitu faktor perencanaan, Administrasi, SDM, Dokumen Pengadaan, dan Ganti Uang Persediaan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksploratori, seperti tertera pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Metode Eksploratori Herriyanto (2012)

2.2.2. Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga TA 2010 Di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru

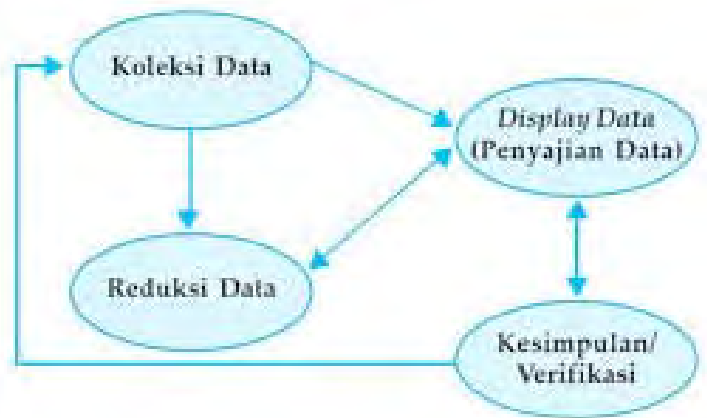
Miliasih (2012)meneliti mengenai Analisis keterlambatan penyerapan anggaran belanja satuan kerja kementerian negara/lembaga TA 2010 di wilayah pembayaran KPPN Pekanbaru. Penelitian dilakukan dengan statistika deskriptif menghasilkan dua faktor utama yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran belanja yaitu kebijakan teknis dan kultur pengelolaan anggaran di satuan kerja sebagaimana di gambarkan dalam kerangka pemikiran sesuai dengan Gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.2.Kerangka Pemikiran Pemecahan Masalah Miliasih (2012)

2.2.3.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar

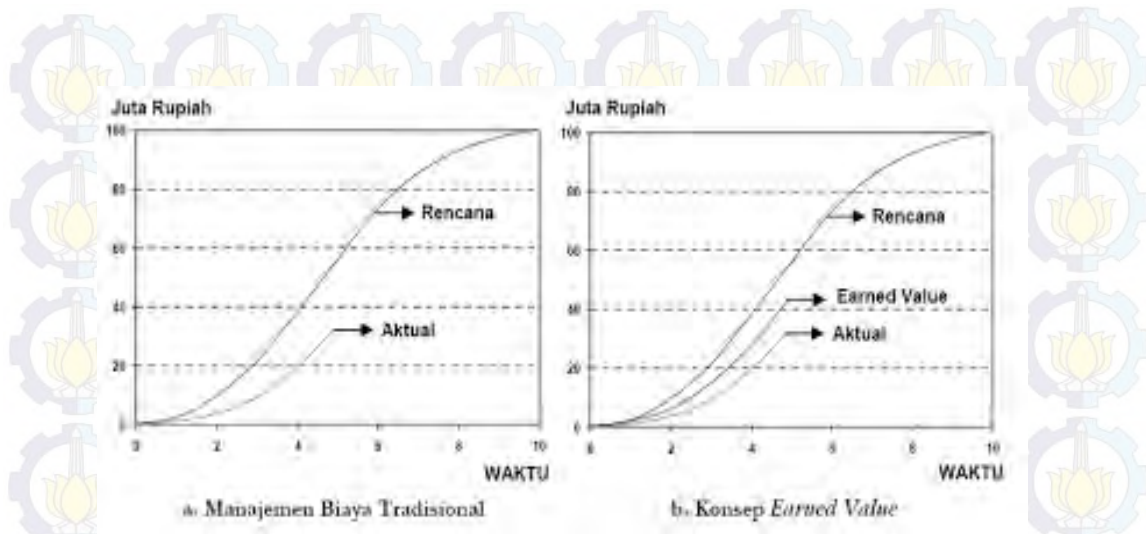
Priatno (2013) yaitu tentang Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar. Statistik dilakukan menggunakan analisis faktor dan regresi logistic. Dari 15 variabel awal yang dimunculkan, diperoleh 3 faktor yakni Faktor Administrasi dan SDM, Faktor Perencanaan,dan Faktor Pengadaan Barang dan Jasa.Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksploratif dengan menggunakan metode kuantitatif. Model Penelitian tersebut dapat terlihat dalam Gambar 2.3. berikut:



Gambar 2.3. Analisis Data Kuantitatif Priatno (2013)

2.2.4. *Earned Value Method* Untuk Pengendalian Biaya Dan Waktu

Hartono & Suharto (2007) menggunakan *Earned Value Method* untuk pengendalian biaya dan waktu menyimpulkan adanya penyimpangan waktu pelaksanaan proyek. *Earned Value* menawarkan organisasi delivery proyek di dalam keuntungan yang signifikan dari Gedung Balaikota di Surakarta. Termasuk: visibilitas yang jelas dari proyek dan status paket kegiatan, kemampuan untuk mengukur efisiensi dari *delivery* proyek dengan menggunakan *cost performance index*, Sebuah kemampuan cepat dalam mengidentifikasi paket – paket kegiatan yang membutuhkan perhatian pengelolaan tersebut, sebuah kemampuan untuk memprediksi manfaat kedepannya berdasarkan kinerja terbatas waktu dan kemampuan untuk pelaporan proyek, portofolio dan tingkat program kerja menggunakan set ukuran yang konsisten, seperti tergambar dalam perbedaan antara *traditional methods* dengan EVM pada gambar 2.4.



Gambar 2.4. Metode EVM Hartono dan Suharto (2007)

2.2.5. “On time and on budget”: Harnessing Creativity in Large Scale Projects

Maier & Branzei (2014) melakukan penelitian di sebuah proyek di sebuah perusahaan pertelevisian internasional di Canada. Penelitian menggunakan *In-depth case-study approach*. Dalam Penelitian selama 82 hari etnografi produksi serial yang dramatis seperti membuka secara *real-time*, Analisis yang tercipta menunjukkan tiga praktik yang berbeda berlaku oleh anggota proyek untuk menjaga keseimbangan kreativitas dalam parameter proyek (termasuk dalam pengelolaan anggaran sehingga kreativitas dapat terus terjaga dengan anggaran yang tersedia) yaitu :

- 1) menghubungkan tugas pengawasan dengan tugas kreatif secara analogi;
- 2) Secara (in)formal meningkatkan penyesuaian tim kreatif untuk tugas pengawasan sebagaimana proyek berjalan; dan
- 3) me-realokasikan sumber daya (3M) untuk mewujudkan aspirasi kreatif proyek secara bersama – sama.

Praktek-praktek ini secara terkontrol diduga dapat kembali menyeimbangkan kreativitas dan pengawas dalam proyek – proyek skala besar.

2.2.6. *World Bank's Budgeting And Budgetary Institutions : "Budget Methods and Practices"*

Fölscher (2007) mengatakan penganggaran di sektor publik adalah praktik yang kompleks, sehingga penelitiannya melibatkan kombinasi dari informasi dari berbagai sumber, menyatukan perspektif yang berbeda dan berurusan dengan kelompok-kelompok kepentingan yang beragam, semua keputusan yang kompleks yang mempengaruhi, memberikan perspektif dari negara – negara berkembang tentang masalah penganggaran yang metode dan praktik yang berbeda dirancang untuk mengatasi dan kemudian membahas sejumlah pendekatan yang telah dikembangkan selama 30 tahun terakhir untuk mengatasi masalah – masalah tersebut. Namun pendekatan ini tidak memberikan informasi tentang pengalaman Negara – Negara industri. Hasil dari penelitian ini didapatkan kesimpulan faktor – faktor penyebab masalah penganggaran adalah dari Koordinasi dan Komunikasi antara Kantor Pusat dengan Satuan Kerjanya.

2.2.7. *The "Real" Success Factors on Projects*

Cooke-Davies (2002) melakukan penelitian terhadap 70 organisasi besar berskala multi-nasional dan nasional yang berlokasi di Eropa dengan menggunakan metode analisis faktor berdasarkan 3 pertanyaan dan menemukan 12 faktor sukses pelaksanaan proyek sebagaimana terlihat dalam tabel 2.1 di bawah ini :

Tabel 2.0-1 Faktor sukses pelaksanaan proyek Cooke-Davies (2002)

Faktor	Uraian
	Faktor kritikal untuk kesuksesan manajemen proyek : praktek yang berkaitan dengan pelaksanaan kerja tepat waktu
F1	Pengetahuanyang cukup di seluruh perusahaan mengenai konsep manajemen risiko.
F2	Kematangan proses organisasi untuk menetapkan kepemilikan risiko
F3	Daftar risiko terlihat cukup dipertahankan.
F4	Kecukupan rencana manajemen risiko termutakhirkan.

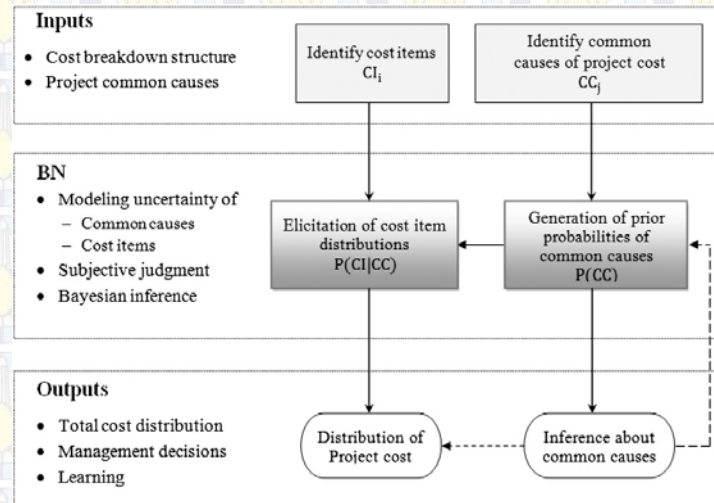
F5	Kecukupan dokumentasi tanggung jawab organisasi terhadap proyek.
F6	Menjaga durasi proyek (atau durasi tahap proyek) sesingkat mungkin di bawah 3 tahun (1 tahun lebih baik).
Faktor kritikal untuk kesuksesan manajemen proyek : praktek yang berkaitan dengan pelaksanaan kerja tepat anggaran	
F7	Memungkinkan perubahan lingkup hanya melalui proses pengendalian perubahan lingkup yang telah matang.
F8	Menjaga garis dasar integritas dalam pengukuran kinerja.
Faktor kritikal untuk kesuksesan manajemen proyek : tambahan	
F9	Keberadaan sebuah hasil yang bermanfaat dan proses manajemen yang efektif yang melibatkan kerjasama saling menguntungkan antara manajemen proyek dan fungsi manajemen lini.
Faktor kritikal untuk kesuksesan perusahaan secara konsisten : Tambahan	
F10	Praktek manajemen portofoliodan program yang memungkinkan perusahaan untuk rangkaian proyek bersumber daya penuh yang serius dan dinamis disesuaikan dengan strategi dan tujuan bisnisperusahaan.
F11	Sebuah rangkaianmetrik proyek, program dan portofolio yang menyediakan umpan balik langsung tentang kinerja proyek saat ini, dan kesuksesan di masa mendatang yang diantisipasi, sehingga proyek, portofolio, dan keputusan perusahaan dapat disejajarkan. Karena perusahaan semakin menyadari kebutuhan untuk tindakan kesuksesan finansial 'hulu' melalui ukuran dari 'hilir' melalui penerapan pelaporan menggunakan perangkat seperti ' <i>balanced scorecard</i> ', adalah penting untuk satu set metrik yang sama menjadi dikembangkan untuk kinerja proyek di daerah – daerah di mana link terbukti ada antara keberhasilan proyek dan keberhasilan perusahaan.

	Bagi komunitas manajemen proyek, juga penting untuk membuat perbedaan antara keberhasilan proyek (yang tidak dapat diukur sampai setelah proyek selesai) dan kinerja proyek (yang dapat diukur selama umur proyek). Tidak ada sistem metrik proyek yang lengkap tanpa kedua set ukuran (kinerja dan keberhasilan) dan sarana untuk menghubungkan mereka sehingga untuk menilai akurasi dengan mana kinerja memprediksi keberhasilan
F12	Cara yang efektif untuk 'belajar dari pengalaman' pada proyek-proyek, dengan menggabungkan pengetahuan eksplisit dengan pengetahuan tacit dengan cara yang mendorong orang untuk belajar dan untuk menanamkan bahwa belajar ke perbaikan menerus dari proses manajemen proyek dan praktek.

2.2.8. *Project cost risk analysis: A Bayesian networks approach for modeling dependencies between cost items*

Khodakarami & Abdi (2014) Meneliti Ketidakpastian item biaya yang merupakan aspek penting dari proyek yang kompleks. Mereka menganalisis contoh kasus terhadap proyek pembangunan sebuah Rumah Sakit berlokasi di Iran menggunakan sebuah kerangka penilaian kuantitatif mengintegrasikan proses inferensi *Bayesian Network* (BN) untuk analisis probabilistik risiko tradisional. BNS menyediakan kerangka kerja untuk menyajikan hubungan kausal dan memungkinkan inferensi probabilistik antara satu set variabel. Pendekatan baru secara eksplisit mengkuantifikasi ketidakpastian dalam biaya proyek dan juga menyediakan metode yang tepat untuk pemodelan hubungan yang kompleks dalam suatu proyek, seperti faktor penyebab umum, penggunaan formal penilaian ahli, dan belajar dari data untuk memperbarui keyakinan dan probabilitas sebelumnya. Dari Keterkaitan Permasalahan keterkaitan anggaran dengan kesuksesan sebuah proyek adalah pada Kenaikan harga Bahan Bangunan ketimbang masalah Pembayaran SDM yang berkompetensi.

Penggunaan Kerangka Kerja menggunakan Bayesian Network yang digunakan dalam penelitian ini tergambar dalam gambar 2.5 di bawah ini :



Gambar 2.5. Kerangka Kerja Bayesian Network Khodakarami dan Abdi (2014)

2.2.9. Project Management: Cost, Time And Quality, Two Best Guesses And A Phenomenon, Its Time To Accept Other Success Criteria

Atkinson(1999) membuat makalah yang mengusulkan sebuah kerangka kerja baru untuk mempertimbangkan kriteria keberhasilan dalam manajemen proyek yang terbiasa dengan *The Iron Triangle*-nya (*Cost, Time and Quality*), *The Square Route*. Dalam Makalah dimaksud tersebut yang menjadi permasalahan kenapa Biaya, Waktu dan Kualitas tidak cukup dalam menentukan kesuksesan sebuah proyek adalah terdapat 2 Tipe kesalahan, Tipe I adalah perencanaan yang buruk, estimasi yang kurang akurat dan kurangnya kontrol. kesalahan type II bisa dianggap ketika ada sesuatu yang terlupakan atau tidak dilakukan sebaik mungkin (terjadi karena *human error* atau sistem kerja yang kurang baik).

2.2.10. World Bank's Budgeting And Budgetary Institutions : Capital Budgets:

Theory and Practice

Premchand(2007) membuat makalah mengenai *Capital budget* yang disarankan untuk digunakan untuk pengelolaan anggaran di Negara – Negara berkembang. Dalam Makalah dimaksud disebutkan masalah – masalah yang terdapat dalam pengelolaan capital budget sebagaimana tertera pada tabel 2.2 berikut ini :

Tabel 2.0-2 Masalah dalam pengelolaan capital budget

Area Fungsional	Masalah
1. Kerangka Acuan Kerja	Beberapa teknik mungkin secara jumlah kekurangan, mungkin mengarahkan untuk manipulasi, dan dapat menjadi "studi desain" dimaksudkan untuk mendukung keputusan yang sudah dibuat.
2. Pengaturan Anggaran Secara Top Down	Pinjaman terpusat, yang mengarah ke sumber daya kesepadan dan hilangnya identitas proyek (kecuali didanai oleh sumber daya eksternal), tidak boleh mempromosikan rasa tanggung jawab keuangan.
Desentralisasi	Tidak adanya pengaturan dan pengkoordinasian pinjaman antara tingkat pemerintah dan unit pelaksan dapat memberikan kontribusi untuk pinjaman yang kompetitif, tekanan, biaya yang lebih tinggi, dan pemanasan berlebihan terhadap ekonomi.
3. Penyerapan Anggaran Pelaksanaan Proyek di pertengahan Tahun	Rencana tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap kekakuan anggaran, dan pengelolaan program penghematan, bila diperlukan, akan memberikan kesulitan.
Perkiraan tahunan yang didasarkan pada biaya kontrak dan yang memungkinkan untuk inflasi	Penyesuaian penuh untuk inflasi, selain memberikan kontribusi untuk masalah anggaran, tidak mempromosikan tanggung jawab keuangan
Ketersediaan Dana Pada Kas Besar	Ini bagian dari pengeluaran proyek tergantung pada posisi anggaran, dan sering tidak tersedia nya dana penuh. Kekurangan dana menyebabkan penundaan proyek.

Area Fungsional	Masalah
Kewajiban kontinjensi dan manajemen risiko yang terkait sebagai bagian integral dari pengambilan keputusan anggaran	Dalam prakteknya, kebanyakan sistem tidak cukup diarahkan untuk tujuan ini. Beberapa negara telah memulai upaya untuk meloloskan peraturan dan peraturan yang terkait dalam hal ini.
Pertimbangan ruang lingkup kompensasi kebijakan fiskal	hal ini butuhkan untuk kebijakan fiskal kompensasi dan besarnya penyesuaian ditentukan sebagai bagian dari praktek ini. Di beberapa negara (seperti Jepang), kompensasi kebijakan fiskal (paket stimulus) dapat diambil sepanjang tahun fiskal dan serangkaian anggaran tambahan dapat disetujui. Di kebanyakan negara berkembang, bagaimanapun, pengeluaran capital (atau setara) umumnya sangat dibatasi untuk mengurangi jumlah keseluruhan defisit anggaran. Ketika penurunan ini tidak diimbangi melalui peningkatan investasi swasta, pertumbuhan PDB dapat dikurangi.
penilaian risiko	Perubahan suku bunga dan nilai tukar memiliki implikasi serius bagi swadana dan proyek self-likuidasi. Dalam beberapa kasus, biaya ini dapat ditanggung oleh anggaran umum, dan biaya proyek mungkin tetap tidak berubah. Transaksi ini harus transparan.
Pendekatan untuk manajemen pengeluaran	Selama fase ini, variabel kunci yang terus-menerus disimpan dalam tampilan, terutama selama dua dekade terakhir, adalah ukuran keseluruhan defisit anggaran. Ukuran defisit ini tetap tidak terpengaruh oleh upaya sakit - dipandu untuk memanipulasi item dari arus ke anggaran modal.
Penggunaan Sumber daya	

Area Fungsional	Masalah
Anggaran pelaksanaan Rilis dana	Proyek modal besar memiliki musim mereka sendiri arus pengeluaran, dan setiap proyek mungkin memiliki persyaratan tersendiri. Secara umum, oleh karena itu, pendanaan dan otoritas anggaran terkait dilepaskan sesuai dengan persyaratan proyek dan jadwal pelaksanaan.
Kekurangan Dana	Proyek biasanya kekurangan dana dalam bahwa bahkan jumlah perkiraan dalam anggaran mungkin tidak akan dirilis. Kekurangan dana Hal ini Sebagai tambahan anggaran kompresi alokasi pada tahap awal penyusunan anggaran. Secara khusus, pengeluaran mitra dalam negeri dapat dikurangi dalam konteks kekurangan sumber daya: jika proyek yang dibiayai melalui dana yang dialokasikan, pengalaman ini dapat dihindari.
Pembayaran	Dalam sejumlah besar kasus, mengingat ukuran proyek, pembayaran terdesentralisasi. Dalam beberapa kasus, mereka terpusat, dengan konsekuensi bahwa pembayaran yang tertunda. Dalam beberapa kasus, penerima pembayaran dapat diberikan kompensasi atas penundaan melalui pembayaran bunga. Dalam kebanyakan kasus, bagaimanapun, tunggakan pembayaran yang umum, mengungkapkan kegagalan sistem manajemen pengeluaran.
Pelaporan	Perbedaan harus dibuat antara laporan keuangan untuk manajemen internal dan laporan untuk manajemen ekonomi makro. Yang terakhir meliputi perhitungan pendapatan nasional dan statistik keuangan pemerintah, baik yang melibatkan penyesuaian kategori anggaran dan beberapa imputations (seperti depresiasi).
Kenaikan harga	Sebuah fitur umum dari sebagian besar proyek adalah perbedaan besar antara jumlah taksiran biaya awal

Area Fungsional	Masalah
	dan biaya selesai. Variasi keterlambatan dalam akuisisi situs, kesenjangan antara estimasi dan selesai biaya, perubahan besar dalam desain proyek, dan keterlambatan dalam pendanaan. Perbedaan biaya menimbulkan isu – isu kebijakan baru untuk cost recovery. Selain itu, dalam beberapa kasus, proyek mungkin terbukti kurang menguntungkan dibandingkan estimasi.
Jumlah tak terpakai Akhir Tahun	tergelincirnya dana anggaran pada akhir tahun fiskal menginduksi banyak otoritas proyek untuk terlibat dalam foya belanja. Untuk meminimalkan perilaku ini, beberapa negara anggaran sesuai yang berlangsung sampai proyek selesai. Di tempat lain, pemerintah berusaha untuk meneruskan jumlah terpakai .
5. Evaluasi	Pelaksanaan setiap proyek menawarkan pelajaran sendiri pengalaman untuk masa depan. Evaluasi dilakukan untuk memastikan pelajaran. Untuk sebagian besar, praktek ini tetap kurang dihargai

2.3 Simulasi Variabel

Dari studi literatur pada penelitian terdahulu diatas maka untuk membantu dalam pencapaian tujuan penelitian ini akan dibahas variabel – variabel yang sesuai dengan area dan kondisi penelitian. Berdasarkan hasil survei pendahuluan (terlampir) yang telah dilakukan sebelumnya, pada penelitian ini ditemukan 11 faktor penyebab keterlambatan. Adapun faktor – faktor keterlambatan penyerapan anggaran seperti yang terlihat pada Tabel 2.3 dibawah ini :

Tabel 2.0-3 Simulasi faktor – faktor keterlambatan penyerapan anggaran

No	Variabel Penyebab Keterlambatan Penyerapan Anggaran	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan	Rujukan Penelitian Terdahulu
1	Perencanaan (Planning)	Estimasi Biaya (Rencana Anggaran Belanja) Pekerjaan	Khodakarami dan Abdi (2014), Maier dan Branzei (2014), Yustika (2012), Priatno (2013), Herriyanto (2012), Hartono dan Suharto (2007), Miliasih (2012), Premchand (2007)
		Kesalahan dalam penentuan akun	
		Penyusunan pagu anggaran	
		penyusunan jadwal lelang	
		Penyusunan dan penelaahan anggaran	
		Perencanaan Anggaran Top Down	
		Kerangka Acuan Kerja Tidak Jelas	
2	Pengendalian (Controlling)	Perubahan Lingkup Pekerjaan	Atkinson (1999), Yustika (2012), Priatno (2013), Hartono dan Suharto (2007), Premchand (2007)
		Kurang Pengawasan Biaya	
		Perubahan rincian biaya	
		Metode Pencairan Anggaran	
		Hasil Pengadaan Barang/Konstruksi Tidak Sesuai Spesifikasi	
		Adendum/Sengketa Kontrak	
		Penyerapan di Pertengahan Tahun	
		Sistem Kerja Pengelola Keuangan	
3	Koordinasi (Coordination)	Kenaikan Harga	Fölscher (2007), Maier dan Branzei (2014), Atkinson (1999), Yustika (2012), Premchand (2007)
		Evaluasi	
		Masalah birokrasi	
		Koordinasi perencana dan pelaksana anggaran lemah	
		Prosedur Penarikan Anggaran	
		Duplikasi Kegiatan	
		Desentralisasi	
4	Komunikasi (Communication)	Pengadaan Lahan	Fölscher (2007), Maier dan Branzei (2014), Yustika (2012), Premchand (2007)
		Kegiatan/Lelang diundurkan/dibatalkan	
		Ijin pemerintah terkait	
		blokir pagu alokasi anggaran	
		Revisi DIPA	
		Permasalahan pada Petunjuk Operasional Kegiatan (POK)	
		Masa sanggah dalam lelang	
		Sosialisasi	
5	Motivasi (Motivating)	Pelaporan	Khodakarami dan Abdi (2014), Yustika (2012), Mahmudi (2011)
		Pengumuman Rencana Pelelangan	
		Take Home Pay	
		Ketersediaan Dana Pada Kas Besar	
		Rekan Kerja/Atasan / Pimpinan	
		Produktivitas kerja	

No	Variabel Penyebab Keterlambatan Penyerapan Anggaran	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan	Rujukan Penelitian Terdahulu
		Kondisi Kerja	
		Rangkap Tugas	
6	Pengelolaan (<i>Organizing</i>)	Administrasi Keuangan Proyek	Khodakarami dan Abdi (2014), Atkinson (1999), Priatno (2013), Herriyanto (2012), Premchand (2007)
		Harga Perkiraan Sendiri (HPS)	
		Dokumen pertanggungjawaban belanja tidak lengkap	
		Dokumen pertanggungjawaban belanja terlambat	
		Kebijakan Fiskal	
7	Keteladanan (<i>Actualizing</i>)	Keunikan Pengalaman Keuangan Proyek	Khodakarami dan Abdi (2014), Atkinson (1999), Yustika (2012), Miliasih (2012), Hartono dan Suharto (2007)
		Penggunaan Traditional Method	
		Pemberitaan Penangkapan Pengelola Keuangan Proyek	
		Budaya Kerja	
8	Pemilihan Staff (<i>Staffing</i>)	Keterbatasan SDM kompeten	Khodakarami dan Abdi (2014), Atkinson (1999), Priatno (2013), Herriyanto (2012)
		Keterbatasan SDM produktif	
		Keterbatasan SDM pengawas Keuangan	
		Keterbatasan SDM bersertifikat	
		Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan	
9	Pembuatan Keputusan (<i>Decision Making</i>)	Negosiasi dalam kontrak	Atkinson (1999), Priatno (2013), Miliasih (2012), Premchand (2007)
		Ketidakpastian harga barang	
		Tender ulang	
		SK pejabat pengelola keuangan	
		Terlambat pengesahan dokumen pengumuman lelang	
		Pengambilan keputusan anggaran berdasarkan kewajiban kontinjensi dan manajemen risiko yang terkait	

Sumber : Rangkuman dari Studi Literatur dan Penelitian Terdahulu

2.4 Posisi Penelitian

Dari hasil kajian literatur di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum terdapat peluang penelitian Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Rendahnya Penyerapan Anggaran Proyek Pada Badan Pengembangan Wilayah Suramadu, seperti terlihat pada gambar 2.6 :

Gambar 2.6. Peluang Penelitian



Pada penelitian ini yang dijadikan sebagai rujukan adalah lingkup dan wilayah penelitian yang dilakukan pada penelitian sebelumnya. Adapun objek penelitian adalah para pengelola proyek di lingkungan Badan Pengembangan Wilayah Suramadu. Dengan lokasi penelitian di daerah Surabaya, Jawa Timur dan DKI Jakarta.

Selain itu berdasarkan hasil studi literatur pada penelitian terdahulu, area penelitian sebelumnya banyak dilakukan pada Kantor Pusat Perbendaharaan Negara. Hal ini menyebabkan perbedaan Tugas Fungsi walaupun sama sebagai instansi pemerintah, di mana KPPN adalah sebagai otorisasi anggaran keluar dari Rekening Kas Negara sedangkan BPWS sebagai Pengguna Anggaran. Selain itu juga objek penelitian lainnya terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta. Lalu dari Wilayah penelitianpun berbeda, sebagaimana dijelaskan dalam tabel 2.4 di bawah ini :

Tabel 2.0-4Daftar Rangkuman Penelitian Terdahulu

No.	Rujukan Penelitian Terdahulu	Lingkup Penelitian	Wilayah Penelitian
1.	Herriyanto (2012)	Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran	Jakarta, DKI

No.	Rujukan Penelitian Terdahulu	Lingkup Penelitian	Wilayah Penelitian
		Belanja Pada Satuan Kerja Kemen/Lembaga Di Wilayah Jakarta	
2.	Miliasih (2012)	Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara /Lembaga TA 2010 Di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru	Pekanbaru, Riau
3.	Priatno (2013)	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar	Blitar, Jawa Timur
4.	Alwi & Hampson (2003)	<i>Earned Value Method</i> Untuk Pengendalian Biaya Dan Waktu	Surakarta, Jawa Tengah
5.	Khodakarami dan Abdi (2014)	<i>Project cost risk analysis: A Bayesian networks approach for modeling dependencies between cost items</i>	Iran
6.	Maier dan Branzei (2014)	<i>“On time and on budget”: Harnessing creativity in large scale projects</i>	Canada
7.	Atkinson (1999)	Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria	UK
8.	Fölscher (2007)	World Bank’s Budgeting & Budgetary Institutions: “Budget Methods and Practices”	Eropa
9.	Davies (2002)	The “real” success factors on projects	Negara – negara berkembang
10.	Premchand (2007)	<i>World Bank’s Budgeting And Budgetary Institutions : Capital Budgets: Theory and Practice</i>	Eropa

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi juga merupakan analisis teoritis mengenai suatu cara atau metode. Penelitian merupakan suatu penyelidikan yang sistematis untuk meningkatkan sejumlah pengetahuan, juga merupakan suatu usaha yang sistematis dan terorganisasi untuk menyelidiki masalah tertentu yang memerlukan jawaban. Dalam bab ini dijelaskan sekumpulan peraturan, kegiatan, dan prosedur yang digunakan dalam penelitian.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksploratif dengan menggunakan metode kuantitatif. Dalam menjelaskan mengenai fenomena atau gejala yang ada, penulis akan mencoba menggali variabel-variabel baru yang berhubungan dengan gejala tersebut pada studi kasus di suatu area dengan populasi tertentu. Penelitian bertujuan untuk lebih memperdalam mengenai gejala yang ada sehingga dapat digunakan untuk merumuskan masalah dengan lebih terperinci, dan hasil penelitian dapat menjadi arah kebijakan para pengambil keputusan di masa mendatang. Walaupun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif untuk menganalisis data sekunder, namun tetap terdapat pendekatan kualitatif digunakan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam dari narasumber yang dipilih.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sekunder dengan literature review, data laporan e-monitoring dan Laporan Keuangan Satker BPWS dari tahun 2011. Sedangkan sebagai data pendukung digunakan dokumen

peraturan - peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran belanja pemerintah pusat serta data publikasi online yang ada dalam situs resmi Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia serta situs – situs terkait lainnya.

Teknik pengumpulan data primer dengan menggunakan instrumen kuisioner. Pengertian metode kuesioner atau angket menurut Arikunto (2006) “Angket adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui”. Sedangkan menurut Sugiyono (2008). “Angket atau kuesioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab”. Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner atau angket langsung semi tertutup karena selain responden hanya tinggal memberikan tanda pada salah satu jawaban yang dianggap benar, responden juga diberikan kesempatan untuk menambahkan faktor – faktor yang dianggap terkait dengan penelitian namun tidak tercantum dalam variabel yang tertulis dalam kuisioner.

Kuisioner berupa daftar pertanyaan yang diberikan atau disebarkan kepada responden untuk diisi. Penyusunan pertanyaan/pernyataan dalam kuisioner didasarkan pada indikator yang telah disusun dalam Survey Pendahuluan. Pernyataan-pernyataan disusun untuk mendapatkan data yang menunjukkan deskripsi dari setiap variabel. Penelitian ini juga menggunakan wawancara in-depth interview dengan narasumber yang dipilih serta pengamatan bebas dengan pihak terkait guna memperdalam data yang didapatkan dalam kuisioner dari responden, sehingga mempertajam dan memperjelas data.

Metode pengukuran variabel yang digunakan penulis dalam penelitian ini menggunakan *tools* berupa Skala Likert yang merupakan metoda pengukuran sikap dengan menyatakan setuju atau ke-tidaksetujuan-nya terhadap subyek atau obyek tertentu dengan sistem scoring penilaian di kriteria nilai 1 untuk Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan nilai 5 untuk Sangat Setuju (SS) dalam pemberian jawaban kuesioner seperti yang tertera pada tabel 3.1 di bawah ini :

Tabel 3.0-1Skala Likert

Nilai	Kriteria	Penjelasan
5	Sangat Setuju (SS)	Responden sangat setuju terhadap pernyataan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
4	Setuju (S)	Responden menganggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
3	Cukup Setuju/Ragu-ragu (CS)	Responden tidak dapat menentukan dengan pasti apa yang dirasakan.
2	Tidak Setuju (TS)	Responden tidak menganggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	Responden sangat tidak setuju terhadap pernyataan karena sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan responden.

3.3. Variabel Penelitian

3.3.1. Survei Pendahuluan

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, diperoleh sebanyak 9 variabel yang dibagi berdasarkan Fungsi Manajemen menurut Mahmudi (2011) dengan 58 indikator. Variabel – variabel ini akan akan dijadikan pertanyaan pra survey atau survey pendahuluan kepada para *expert* di lingkungan BPWS. Sebagaimana terlihat pada table 3.2. di bawah ini :

Tabel 3.0-2Tabel Survey Pendahuluan

No	Variabel Penyebab Keterlambatan Penyerapan Anggaran	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan	Definisi Operasional
1	Perencanaan (<i>Planning</i>)	Estimasi Biaya (Rencana Anggaran Belanja) Pekerjaan	Estimasi Biaya yang diperlukan tidak sesuai kebutuhan Proyek

No	Variabel Penyebab Keterlambatan Penyerapan Anggaran	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan	Definisi Operasional
2		Kesalahan dalam penentuan akun	Kesalahan pada Kode Akun terutama MAK Belanja Modal menjadi Belanja Barang seringkali tertukar
		Penyusunan pagu anggaran	Penyusunan pagu anggaran tidak sesuai harga pasar
		penyusunan jadwal lelang	penyusunan jadwal lelang terlambat yang menyebabkan terlambatnya Lelang
		Penyusunan dan penelaahan anggaran	Masa Penyusunan dan penelaahan anggaran terlalu pendek
		Perencanaan Anggaran secara Top Down	Besar Anggaran bersifat given, bukan kebutuhan real dari pelaksana proyek
		Kerangka Acuan Kerja Tidak Jelas	KAK kurang/tidak menggambarkan lingkup pekerjaan, output dan outcome
	Pengendalian (<i>Controlling</i>)	Perubahan Lingkup Pekerjaan	Perubahan Lingkup Pekerjaan yang berpengaruh terhadap perubahan anggaran pada saat pelaksanaan pekerjaan
		Kurang Pengawasan Biaya	Kurangnya monitoring penyerapan anggaran perbulan
		Perubahan rincian biaya	Revisi anggaran yang terlalu sering dilakukan
		Metode Pencairan Anggaran	Perubahan metode Pencairan Anggaran sehingga para pengelola anggaran membutuhkan waktu untuk adaptasi
		Hasil Pengadaan Barang/Konstruksi Tidak Sesuai Spesifikasi	Konstruksi yang dihasilkan tidak sesuai spesifikasi sehingga belum dapat diacc untuk pelunasan pembayarannya
		Adendum/Sengketa Kontrak	Terjadi sengketa atau perubahan pada isi kontrak sehingga pengusulan pembayaran belum bisa dilakukan
		Penyerapan di Pertengahan Tahun	Pelaksanaan Pekerjaan yang dimulai di awal tahun yang menyebabkan kecilnya penyerapan anggaran pada semester pertama, namun waktu menjadi lebih pendek untuk penyerapan secara optimal sampai akhir tahun

No	Variabel Penyebab Keterlambatan Penyerapan Anggaran	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan	Definisi Operasional
		Sistem Kerja Pengelola Keuangan	SOP (Standar Operational Procedure) yang kurang jelas atau kurang dipahami oleh para pelaksana pekerjaan maupun para pengelola keuangan itu sendiri
		Kenaikan Harga	penyesuaian harga karena kebijakan pemerintah (eskalasi)
		Evaluasi	Evaluasi berlebihan yang diberikan oleh auditor internal maupun eksternal membuat para Pengelola anggaran malas bekerja atau takut melakukan kesalahan
3	Koordinasi (<i>Coordination</i>)	Masalah birokrasi	banyaknya persetujuan pengusulan anggaran
		Koordinasi perencanaan dan pelaksana anggaran lemah	ketidakcocokan/fragmentasi antara pelaksana proyek dengan para pengelola anggaran, terutama masalah pembelanjaan
		Prosedur Penarikan Anggaran	Koordinasi berdasarkan Prosedur Penarikan Anggaran membuat proses pengajuan anggaran menjadi bertele - tele
		Duplikasi Kegiatan	Indikasi Duplikasi Pekerjaan yang membuat para pengelola anggaran ragu dalam pengajuan usulan pencairan anggaran
		Desentralisasi	Kendala jauhnya lokasi antara pusat dan perwakilan menyebabkan lamanya koordinasi pengajuan usulan anggaran
		Pengadaan Lahan	Sulitnya Proses Pengadaan Lahan mengakibatkan kecilnya penyerapan anggaran secara keseluruhan dan tertundanya kegiatan Pembangunan beserta penyerapan anggarannya
		Kegiatan/Lelang diundur/ dibatalkan	Banyaknya Kegiatan/Lelang yang jadwalnya diundur atau bahkan dibatalkan karena satu /lain hal
4	Komunikasi (<i>Communication</i>)	Ijin pemerintah terkait	Kurangnya Komunikasi dengan Pemerintah terkait Pengadaan Lahan

No	Variabel Penyebab Keterlambatan Penyerapan Anggaran	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan	Definisi Operasional
		blokir (tanda bintang) pagu alokasi anggaran	Terdapat kegiatan yang diblokir dan tidak dapat dilaksanakan sebelum dilakukan revisi penghapusan blokir
		Revisi DIPA	Kurangnya Komunikasi dengan Pemerintah terkait Revisi DIPA
		Permasalahan pada Petunjuk Operasional Kegiatan (POK)	Komunikasi terkait POK/ aplikasinya tidak berjalan lancar antara BPWS dengan Ditjen Anggaran
		Masa sanggah dalam lelang	Terjadi Sanggah dalam lelang dan memakan waktu berlarut - larut dan penyelesaian yang pelik
		Sosialisasi	Kurangnya sosialisasi tata cara Administrasi Keuangan atau aplikasi yang digunakan
		Pelaporan	Kurangnya Komunikasi antara Pengguna anggaran dengan Para Kuasa Pengguna Anggaran maupun perangkatnya
		Pengumuman Rencana Pelelangan	Kurang tersosialisasikannya Pengumuman Rencana Pelelangan yang menyebabkan gagal lelang karena kurang jumlah pemenang
5	Motivasi (Motivating)	Take Home Pay	Pendapatan yang diterima sebagai pengelola keuangan Tidak Sesuai Tanggung Jawab membuat kurang berminat menjadi pengelola proyek/keuangan sehingga pengelola proyek/keuangan dimaksud mencari dari sumber lainnya.
		Ketersediaan Dana Pada Kas Besar	Ini bagian dari pengeluaran proyek tergantung pada posisi anggaran, dan sering tidak tersedia nya dana penuh. Kekurangan dana menyebabkan penundaan pekerjaan.
		Produktivitas kerja	Jumlah tenaga kerja yang bekerja tidak sesuai dengan hasil pekerjaan yang diperoleh
		Rekan Kerja/Atasan / Pimpinan	Kurangnya Support dari Rekan Kerja/Atasan/Pimpinan
		Kondisi Kerja	Kondisi kerja yang kurang kondusif membuat malas bekerja

No	Variabel Penyebab Keterlambatan Penyerapan Anggaran	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan	Definisi Operasional
		Kesejahteraan	Jumlah SDM produktif berjumlah lebih kecil, namun kesejahteraan sama
		Rangkap Tugas	Rangkap jabatan struktural dengan fungsional kesatkeran membuat kurang fokusnya dalam melaksanakan salah satu tugasnya
6	Pengelolaan (Organizing)	Administrasi Keuangan Proyek	Sering Kesalahan dalam Administrasi Keuangan Proyek membuat proses pengusulan pencairan anggaran
		Harga Perkiraan Sendiri (HPS)	HPS sebagai ukuran kewajaran harga pasar ditetapkan tanpa melalui Survei Pasar
		Dokumen pertanggungjawaban belanja tidak lengkap	Dokumen persyaratan pertanggung-jawaban Belanja tidak lengkap sehingga memakan proses lebih lama untuk perbaikannya
		Dokumen pertanggungjawaban belanja terlambat	Dokumen persyaratan pertanggung-jawaban Belanja terlampau lama diserahkan sehingga siklus penggunaan anggaran juga memakan waktu lama
		Kebijakan Fiskal	kompensasi kebijakan fiskal dan besarnya penyesuaian ditentukan sebagai bagian dari praktek pengelolaan anggaran
7	Keteladanan (Actualizing)	Keunikan Pengalaman Keuangan Proyek	Keunikan Pengalaman di pengelolaan keuangan proyek membuat pengelola keuangan terus mencari - cari metode baru sehingga sering terjadi kesalahan prosedur kerja
		Penggunaan Traditional Method	Para pengelola keuangan enggan menerima metode baru karena sudah terbiasa bekerja secara konvensional
		Pemberitaan Penangkapan Pengelola Keuangan Proyek	Pemberitaan tentang Penangkapan Pengelola Keuangan Proyek membuat takut para pengelola keuangan

No	Variabel Penyebab Keterlambatan Penyerapan Anggaran	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan	Definisi Operasional
		Budaya Kerja	Budaya Kerja pengelola keuangan atau pelaksana pekerjaan kurang disiplin
8	Pemilihan Staff (<i>Staffing</i>)	Keterbatasan SDM kompeten	Terbatasnya SDM yang mengerti peraturan perundangan serta teliti dalam pekerjaannya dalam pengelolaan keuangan proyek sulit diperoleh sehingga butuh waktu untuk memahami pekerjaan pengelolaan keuangan
		Keterbatasan SDM produktif	Terbatasnya SDM yang tidak hanya mengerti peraturan perundangan serta teliti dalam pekerjaannya dalam pengelolaan keuangan proyek, namun juga produktif
		Keterbatasan SDM pengawas Keuangan	Terbatasnya SDM dalam mengawasi pengelolaan keuangan proyek sulit diperoleh
		Keterbatasan SDM bersertifikat	Terbatasnya SDM pengelolaan proyek dengan sertifikat keahlian pengadaan Barang dan Jasa dan sertifikat terkait lainnya sulit diperoleh
		Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan	Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan yang menyebabkan butuh waktu Pejabat/Pengelola Keuangan tersebut untuk beradaptasi
9	Pembuatan Keputusan (<i>Decision Making</i>)	Negosiasi dalam kontrak	proses negosiasi berjalan lambat, bahkan ada juga yang pesimistis kesepakatan akan tercapai karena posisi tawar pemerintah selalu lemah menyebabkan terlambatnya jadwal penetapan pemenang lelang
		Ketidakpastian harga barang	Ketidakpastian harga barang membuat sulit penetapan HPS
		Tender ulang	Tender Ulang menyebabkan terlambatnya jadwal penetapan pemenang lelang dan pengerjaan proyek

No	Variabel Penyebab Keterlambatan Penyerapan Anggaran	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan	Definisi Operasional
		SK pejabat pengelola keuangan	penerbitan SK pejabat penetapan atau penggantian pengelola keuangan terlambat dapat menyebabkan terlambatnya pengelolaan proyek
		Terlambat pengesahan dokumen pengumuman lelang	Terlambat pengesahan dokumen lelang menyebabkan terlambatnya jadwal penetapan pemenang lelang dan pengerjaan proyek
		Manajemen Resiko	Belum diterapkannya pengambilan keputusan anggaran berdasarkan kewajiban kontinjensi dan manajemen risiko yang terkait

Dari tabel di atas diketahui terdapat 9 (Sembilan) Variabel di mana terdapat di dalamnya 58 indikator. Namun untuk proses filtrasi Indikator akan ditampilkan pada Bab IV.

3.3.2 Variabel Hasil Survey Pendahuluan

Berdasarkan hasil survey pendahuluan ternyata terdapat beberapa penyesuaian pengurangan variabel penelitian menjadi berjumlah 28. Proses filtrasi dari 9 variabel yang mengandung 58 indikator menjadi 8 variabel yang mengandung 28 indikator didapatkan melalui validitas content. Menurut Kerlinger (1990) validitas content adalah validitas yang diperhitungkan melalui pengujian terhadap isi alat ukur dengan analisis rasional. Pertanyaan yang dicari adalah “sejauh mana item – item dalam suatu alat ukur mencakup keseluruhan isi objek yang hendak diukur oleh alat ukur yang bersangkutan, atau berhubungan dengan representasi dari keseluruhan lingkungan sekitar.hal ini dikarenakan menurut para responden survey pendahuluan tidak berkaitan dengan faktor – faktor rendahnya penyerapan anggaran di BPWS. Setelah melalui survey pendahuluan yang prosesnya akan dijabarkan pada Bab IV, maka variabel penelitian yang digunakan dalam kuesioner akhir penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.0-3 Variabel Penelitian berdasarkan hasil survei pendahuluan

No	Variabel Penyebab Keterlambatan Penyerapan Anggaran	No. Variabel	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan
1	Perencanaan (Planning)	1	Kesalahan dalam penentuan akun
		2	Penyusunan dan penelaahan anggaran
		3	Perencanaan Anggaran secara Top Down
		4	Kerangka Acuan Kerja Tidak Jelas
2	Pengendalian (Controlling)	5	Kurang Pengawasan Biaya
		6	Perubahan rincian biaya
		7	Metode Pencairan Anggaran
		8	Adendum/Sengketa Kontrak
		9	Penyerapan di Pertengahan Tahun
		10	Sistem Kerja Pengelola Keuangan
		11	Evaluasi
3	Koordinasi (Coordination)	12	Masalah birokrasi
		13	Koordinasi perencana dan pelaksana anggaran lemah
		14	Pengadaan Lahan
		15	Kegiatan/Lelang diundur/ dibatalkan
4	Komunikasi (Communication)	16	Ijin pemerintah terkait
		17	blokir (tanda bintang) pagu alokasi anggaran
5	Motivasi (Motivating)	18	Take Home Pay
		19	Ketersediaan Dana Pada Kas Besar
		20	Produktivitas kerja
6	Pengelolaan (Organizing)	21	Administrasi Keuangan Proyek
		22	Dokumen pertanggung jawaban belanja tidak lengkap/terlambat
		23	Dokumen pertanggungjawaban belanja terlambat
7	Pemilihan Staff (Staffing)	24	Keterbatasan SDM pengawas Keuangan
		25	Keterbatasan SDM bersertifikat
		26	Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan
8	Pembuatan Keputusan (Decision Making)	27	Ketidakpastian harga barang
		28	Manajemen Resiko

3.3.3. Tahap Identifikasi Faktor

3.3.3.1 Populasi dan Sampel

Untuk Populasi dan Sampel pada tahap penelitian ini adalah para pengelola Proyek dan Anggaran Proyek di lingkungan Badan Pengembangan

Wilayah Suramadu dari tahun 2011 sampai dengan 2014 serta para auditor internal BPWS. Dengan lokasi penelitian di daerah Surabaya, Jawa Timur sebagai Kantor Pusat dari BPWS dan di Kantor Perwakilan BPWS di DKI Jakarta. Jumlah Responden sebagaimana dimaksud adalah sebanyak 42 orang. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Junaidi, Afifuddin, & Majid (2014), penentuan jumlah sampel minimum dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin yaitu sebagai berikut :

Persamaan 3.1 Penentuan Jumlah sampel dengan Rumus Slovin

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi (populasi dalam penelitian = 42 responden)

e = Persentase tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi (e = 10%)

Adapun perhitungan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{42}{1 + \{42 \times (0,10)^2\}} = \frac{42}{1,42} = 29.578 \approx 30 \text{ Responden}$$

Metode pengumpulan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel teknik sample acak sederhana (*Simple Random Sampling*). Menurut Sugiyono (2003), *Simple Random Sampling* merupakan Adalah teknik pengambilan sampel dimana semua individu dalam populasi baik secara sendiri – sendiri atau bersama – sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel. Karena peneliti ingin meneliti permasalahan seputar penyebab rendahnya penyerapan anggaran di BPWS, maka sampel ditentukan adalah para pengelola anggaran proyek yang mengetahui dengan jelas permasalahan ini atau penelitian tentang pola anggaran proyek. Maka sampel yang diambil adalah para pengelola anggaran proyek yang dianggap memiliki kompetensi di bidang ini.

3.3.3.2 Reliabilitas dan Validitas

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian berperilaku mempunyai keandalan sebagai alat ukur, diantaranya diukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah (Zulganef, 2006). Sementara validitas menurut sumber yang sama adalah suatu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang hendak diteliti oleh peneliti.

Penelitian memerlukan data yang betul valid dan reliabel. Dalam rangka urgensi ini, maka kuesioner sebelum digunakan sebagai data penelitian primer, terlebih dahulu diujicobakan ke sampel uji coba penelitian. Uji coba ini dilakukan untuk memperoleh bukti sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya.

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui kelayakan item – item indikator dalam daftar pertanyaan kepada responden dalam mendefinisikan suatu variabel. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan kevaliditasan suatu instrumen. Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Untuk mengetahui tingkat kevalidan instrument ini, peneliti menggunakan uji statistik Pearson product moment. Kuesioner dinyatakan valid bila diperoleh nilai r hitung $> r$ table atau nilai $p < 0.05$.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulang dua kali atau lebih. Banyak metode yang digunakan dalam penelitian, namun yang sering digunakan adalah metode *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

Persamaan 3. 2 Uji Reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha

$$\alpha = \frac{K\bar{c}}{\bar{v} + (K - 1)\bar{c}}$$

Di mana :

- A : Nilai *Cronbach Alpha*
- K : Jumlah Kuantitas dari komponen
- \bar{C} : rata-rata semua covariances antara komponen seluruh sampel terkini (yaitu , tanpa termasuk varians dari masing-masing komponen)
- v : Nilai rata-rata varian dari tiap komponen

Dalam uji reliabilitas hipotesa yang digunakan adalah :

- H0 : Pertanyaan tidak menghasilkan pengukuran yang konsisten
- H1 : Pertanyaan menghasilkan pengukuran yang konsisten.

3.3.3.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis Data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini menggunakan *Relative Importance Index*(RII).RII menurut (Johnson, 2001) adalah merupakan Metode peramalan penting dalam regresi berganda dan mengevaluasi langkah-langkah alternatif yang dinilai relatif penting. Analisis Dominasi dan bobot relatif tampaknya menjadi langkah yang paling sukses dari kepentingan relatif yang tersedia.Menurut Tonidandel, James , & Jeff(2009),salah satu penerapan dari regresi berganda berperan penting dalam menentukan prediksi faktor apa yang berperan paling besar untuk efek keseluruhan. Artinya, selain mencoba untuk memprediksi variabel hasil, peneliti mungkin ingin mengevaluasi kontribusi relatif masing-masing prediktor dalam menjelaskan varians dalam hasilnya. Untuk penelitian ini menggunakan pendekatan *exploratory factor analysis* karena faktor-faktor yang akan terbentuk tidak ditentukan terlebih dahulu. Menurut Fugar dan Agyakwah-Baah (2014), rumus persamaan yang digunakan dalam RII adalah sebagai berikut :

Persamaan 3. 3 Analisis Data Menggunakan Relative Importance Index

$$RII = \frac{\sum P_j U_j}{N(n)}$$

Di mana :

RII	:	Relative Importance Index
P _j	:	Rating Responden penyebab Keterlambatan Anggaran
U _j	:	jumlah responden menempatkan identik bobot / rating pada penyebab keterlambatan
N	:	Ukuran Sampel
n	:	skor tertinggi yang dicapai pada penyebab keterlambatan

Dolman & Kingdon(2007) menyatakan bahwa Analisis Regresi Logistik adalah suatu analisis yang dapat digunakan untuk memodelkan hubungan antara dua kategori (*binary*) variabel hasil (variabel dependen/terikat) dan dua atau lebih variabel penjelas (variabel independen/bebas). Estimasi model regresi logistik untuk masing-masing variabel bebas memberikan perkiraan efek variabel tersebut terhadap variabel terikat setelah menyesuaikannya dengan variabel bebas lainnya pada permodelan tersebut(Yamin & Kurniawan, 2009).

3.3.3.4 Interval Kepercayaan (*Confidence Interval*) / *Margin of Error*

Dalam (Sarwono, 2014)Interval kepercayaan yang sering juga disebut *margin of error* merupakan tingkat kepercayaan yang ditentukan berdasarkan ukuran sampel yang kita inginkan. Jika kita ingin tingkat kepercayaan tinggi, maka sampel yang diperlukan semakin besar. Sebaliknya jika tingkat kepercayaan rendah maka sampel akan semakin kecil. Semakin tinggi tingkat keyakinan (*confidence level*) maka semakin sempit intervalnya. Sebaliknya semakin rendah tingkat keyakinan, maka semakin lebar intervalnya.

Sedangkan menurut Munsri(2012) hasil dari *confidence interval* memberikan informasi perkiraan rentang nilai parameter pada populasi. Perhitungan Interval Kepercayaan mempunyai rumus tersendiri untuk masing-masing uji hipotesis.

Dalam Sundari (2014) dijelaskan bahwa *confidence interval* adalah sebuah interval yang berdasarkan observasi sampel dan terdapat probabilitas yang ditentukan. Dimana interval mengandung nilai parameter sebenarnya yang tidak diketahui. (umumnya dalam perhitungan *confidence interval* menggunakan

kemungkinan 95 persen nilai sebenarnya). Adapun persamaan yang digunakan dalam menghitung *confidence interval* sebagai berikut :

Persamaan 3. 4 Confidence Interval (Batas Atas dan Batas Bawah)

$$BA = \left\{ X + 1,96 \left(\frac{St}{\sqrt{n}} \right) \right\} \quad (3.4a)$$

$$BB = \left\{ X - 1,96 \left(\frac{St}{\sqrt{n}} \right) \right\} \quad (3.4b)$$

Keterangan :

BA : Batas Atas (Nilai terhadap adanya keterkaitan pada batas atas)

BB : Batas Bawah (Nilai terhadap adanya keterkaitan pada batas bawah)

X : Rata – rata dari total tiap variabel

St : Standar Deviasi

N : Jumlah responden

3.3.4 Minimasi Faktor – Faktor Yang Menyebabkan Rendahnya penyerapan Anggaran Proyek di Badan Pengembangan Wilayah Suramadu

Melalui analisis data, maka hasil yang diperoleh adalah Faktor – Faktor Yang Menyebabkan Rendahnya penyerapan Anggaran Proyek di Badan Pengembangan Wilayah Suramadu. Selanjutnya sebelum sampai pada saran dan kesimpulan, kembali diperlukan langkah – langkah untuk merumuskannya.

3.3.3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dan Sampel pada tahap perumusan minimasi faktor – faktor sebagaimana dihasilkan dari tahap sebelumnya adalah para ahli/pakar. Pakar menurut (Kamus Bahasa Indonesia, 2008) adalah orang yg mempunyai keahlian di bidang ilmu tertentu, yang dalam penelitian ini merupakan orang yang pernah berhadapan dan mampu menangani faktor – faktor dimaksud. Sedangkan di dalam penelitian ini yang dijadikan kriteria sebagai *Expert* adalah :

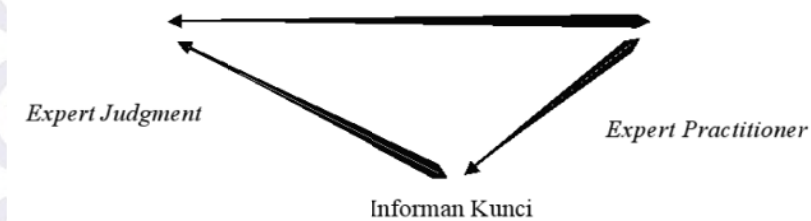
1. Sedang/pernah berjabatan fungsional sebagai Pengelola Proyek Pemerintah/ Anggaran, dan / atau

2. Pernah menangani/menyelesaikan masalah yang sama dengan faktor – faktor yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran, atau
3. Pakar / Praktisi yang mengerti mengenai Pengelola Proyek Pemerintah/ Anggaran

Lokasi sampling adalah instansi pemerintah di luar dari Badan Pengembangan Wilayah Suramadu. Hal ini bertujuan agar responden dapat memberikan masukan dan saran kepada peneliti secara lebih objektif. Obyektivitas menjadi hal mendasar karena suatu penelitian tanpa dibarengi oleh tingkat kebenaran informasi yang tinggi, dimungkinkan hasil penelitian akan menjadi sia-sia belaka. Untuk itu dalam tahapan ini peneliti melakukan konsultasi daftar wawancara, FGD (*Focus Group Discussion*) dan panduan pengamatan kepadadosen pembimbing para aktor pembuat kebijakan.

3.3.3.2 Validitas, Reliabilitas dan Obyektivitas

Karena Penelitian ini bersifat kualitatif, maka berbeda dengan penelitian kuantitatif, keduanya adalah sangat penting mengingat bahwa alat pengumpul data yang digunakan untuk menghimpun informasi penelitian tersebut agar mampu memperoleh data yang akurat, diperlukan validasi atau verifikasi. Menurut Sugiyono (2005), validasi instrumen atau alat bantu dimaksudkan sebagai upaya peneliti untuk memperoleh keabsahan data hasil penelitian. Keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji validitas (*credibility*), reliabilitas (*dependability*), dan obyektivitas (*confirmability*).



Gambar 3.1 Triangulasi menurut Sugiyono (2008)

Uji validitas terkait dengan derajat kepercayaan data atau ketepatan data. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan triangulasi data hasil penelitian, yaitu dikonsultasikan kembali data yang telah dianalisis kepada informan, kepada pembimbing dan kepada *expert opinion/practitioner* (Sugiyono, 2008).

Dependability terkait dengan derajat konsistensi dan stabilitas data, atau dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah data hasil penelitian kualitatif ini (Sugiyono, 2008:269). Uji *dependability* dapat dikatakan sebagai suatu kegiatan audit terhadap proses yang dilakukan dalam suatu penelitian kualitatif. Proses ini dimulai dari menentukan masalah/fokus penelitian, memasuki lapangan, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan harus dapat dibuktikan oleh peneliti (Sugiyono, 2008:277).

Confirmability terkait dengan derajat penegasan dan pengesahan data yang dihimpun dari para informan kunci dalam penelitian ini (Sugiyono, 2008:277). Data penelitian kualitatif dikatakan memiliki obyektivitas yang tinggi bilamana data hasil penelitian tersebut telah disahkan dan ditegaskan oleh banyak pihak. Dalam penelitian kualitatif uji obyektivitas dan uji validitas (*dependability*) merupakan hal yang penting.

Dalam uji validitas Tahap Minimasi dilakukan hal – hal sebagai berikut :

1. Validitas : *Crosscheck* melalui klarifikasi dengan pihak pengelola proyek di BPWS, bila perlu didukung dengan data eksisting. Hal ini dalam rangka peninjauan kembali untuk memastikan apakah factor yang dihasil
 2. Reliabilitas : Studi Literatur, mencari referensi teori yang relevan dengan kasus atau permasalahan yang ditemukan. Referensi ini dapat dicari dari buku, jurnal, artikel laporan penelitian, studi kasus dan situs-situs di internet. *Output* dari studi literatur ini adalah terkoleksinya referensi yang relevan dengan perumusan masalah.
- Berbeda dengan riset pustaka/teks pada kegiatan identifikasi variabel, penelusuran teks/literature di sini terkait pada hasil yang diperoleh pada analisis. Riset pustaka sekaligus memanfaatkan sumber perpustakaan untuk

memperoleh penelitiannya. Namun idealnya, sebuah riset profesional menggunakan kombinasi riset pustaka dan lapangan. Karenanya tetap dilakukan klarifikasi terhadap hasil penelitian dengan pengumpulan data kembali terkait dengan hasil analisis faktor penyebab.

3. **Objektivitas :Expert Opinion/Judgement** (Pendapat para Ahli/Pakar). Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan triangulasi data hasil penelitian, yaitu dikonsultasikan kembali data yang telah dianalisis kepada informan, kepada pembimbing dan kepada *expert/practitioner opinion* (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, 2008) dengan menggunakan *Expert Opinion* (Pendapat para Ahli), dengan menggunakan metode wawancara terstruktur dan diskusi terhadap permasalahan yang dihasilkan, dengan tujuan mencari cara minimasi terhadap permasalahan tersebut. Formulir Wawancara Terstruktur sesuai dengan yang terdapat pada lampiran, berikut adalah daftar pertanyaan sebanyak 9 (Sembilan) yang akan diajukan dalam wawancara dan tujuan dari diajukannya pertanyaan tersebut sesuai dengan tabel 3.4. berikut ini :

Tabel 3-0-4 Daftar Pertanyaan dalam Wawancara Terstruktur

NO.	PERTANYAAN	TUJUAN PERTANYAAN
1.	Seberapa Jauh Bapak/Ibu/Saudara/i mengetahui Badan Pengembangan Wilayah Suramadu?	Menggali wawasan responden tentang BPWS
2.	Apakah menurut pandangan Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai eksternal BPWS, faktor – faktor tersebut mewakili penyebab dari rendahnya penyerapan anggaran di BPWS?	Menggali wawasan responden tentang faktor sesuai bidang kompetensi responden
3.	Sesuai dengan bidang yang Bapak/Ibu/Saudara/i tangani, faktor apa saja yang paling relevan ?	Pengarahan Pertanyaan sesuai bidang / kompetensi responden
4.	Sesuai dengan Pengalaman Bapak/Ibu/Saudara/i, apa saja penyebab umum terjadinya faktor tersebut? (elaborate)	Menggali Opini Responden terkait faktor sesuai bidang / kompetensi responden

NO.	PERTANYAAN	TUJUAN PERTANYAAN
5.	Menurut Pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i, apakah penyebab khusus faktor tersebut dikarenakan masalah internal, eksternal atau keduanya di dalam BPWS? (elaborate)	Menggali lebih lanjut (memastikan) Opini Responden terkait faktor sesuai bidang / kompetensi responden
6.	Bagaimana cara menangani / meminimasi faktor tersebut sesuai dengan pengalaman Bapak/Ibu/ Saudara/i ?	Menggali Opini Responden terkait minimasi faktor sesuai bidang / kompetensi responden
7.	Apakah dampak dari kebijakan Bapak/Ibu/ Saudara/i dalam menangani / meminimasi faktor tersebut? (kalau bisa diperlihatkan data yang menunjukkan perubahan)	Menggali Opini dan kenyataan pengalaman Responden terkait minimasi faktor sesuai bidang / kompetensi responden
8.	Apakah dampak yang dirasakan dari penerapan kebijakan tersebut signifikan?	Menggali lebih lanjut (memastikan) Opini dan kenyataan pengalaman Responden terkait minimasi faktor sesuai bidang / kompetensi responden
9.	Menurut pengalaman Bapak/Ibu/Saudara/i berapa lama hingga dampak dari kebijakan minimasi permasalahan faktor dimaksud dirasakan secara signifikan? Jika belum terlihat dampak secara signifikan, berapa lama estimasi Bapak/Ibu/Saudara/i dalam penerpan kebijakan tersebut hingga dapat dirasakan secara signifikan?	Menggali opini responden terkait penerapan kebijakan dalam rangka minimasi faktor

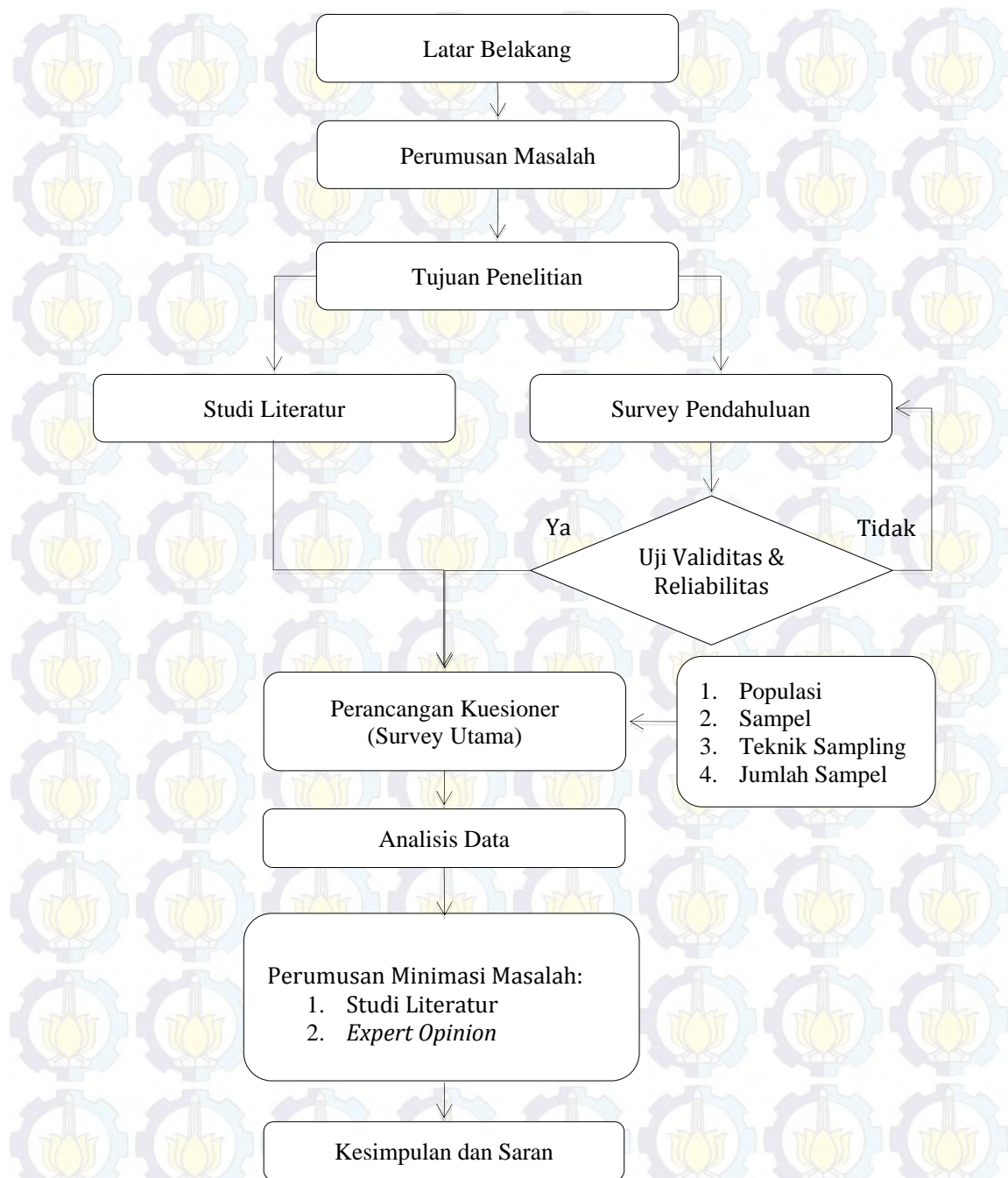
Dapat dilihat dari daftar pertanyaan, jika dari 2 pertanyaan pertama mengenai BPWS tidak dijawab secara luas, maka dapat dipastikan responden tidak begitu memahami permasalahan yang benar – benar terjadi pada BPWS. Sehingga dapat dikatakan objektivitas terhadap hasil wawancara bernilai rendah, namun jawaban tetap dapat digunakan dengan penambahan responden lain yang mengerti mengenai masalah terkait BPWS dan mendukung jawaban responden dengan nilai objektivitas rendah tersebut.

3.3.3.3 Analisis Data

Analisis Data dalam merumuskan Saran dan Rekomendasi Minimasi faktor – faktor yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran proyek di Badan Pengembangan Wilayah Suramadu adalah dengan menyimpulkan dari triangulasi Validitas, Reliabilitas dan Objektivitas.

3.3 Bagan Alur Penelitian


Guna memudahkan dalam alur penelitian terhadap Analisis Faktor – faktor yang mempengaruhi penyerapan Anggaran Proyek di Badan Pengembangan Wilayah Suramadu, dibuat penyusunan bagan alur penelitian. Kerangka berpikir berikut merupakan serangkaian bagan – bagan yang menggambarkan alur dari proses penelitian ini, sebagaimana digambarkan pada gambar 3.2 pada halaman berikutnya :



Gambar 3.2. Bagan Alur Penelitian

Bagan di atas menggambarkan penelitian dari awal (latar belakang masalah) hingga tahap kesimpulan dan saran berupa alternative solusi kebijakan. Berikut keterangan dari masing-masing proses :

1. Dimulai dari latar belakang kenapa dibutuhkan penelitian ini :
 - a) Penyerapan Anggaran BPWS yang dinilai sangat rendah
 - b) Penilaian Kinerja sektor pemerintah berdasarkan penyerapan anggaran
 - c) Kebutuhan untuk mengidentifikasi faktor apa saja yang berkontribusi terhadap rendahnya penyerapan anggaran di BPWS
2. Perumusan masalah, yaitu mengidentifikasi fakta dan masalah eksisting di lapangan berdasarkan data yang diperoleh.
3. Tujuan penelitian, setelah diperoleh permasalahan, lalu ditetapkan tujuan dilakukan penelitian.
4. Perancangan Kuesioner. Dalam tahapan ini terdapat 2 tahapan yang dilalui sebelum mendapatkan kuesioner untuk survey utama, yaitu
 - a) Perancangan Kuesioner Pendahuluan, dengan tahapan :
 - Studi Literatur berupa pencarian data / studi literatur pada buku, penelitian terdahulu sebagai data sekunder.
 - Survey Pendahuluan. Berdasarkan dari simulasi variabel – variabel yang didapat dari studi literature dilakukan Survey Pendahuluan dengan tujuan untuk menyaring variabel – variabel yang erat kaitannya dengan faktor – faktor rendahnya penyerapan anggaran di BPWS. Variabel yang diperoleh bisa jadi berbeda dengan tahap pencarian, namun pastinya lebih fokus.
 - b) Perancangan Kuesioner Utama. Merupakan kuesioner yang di dalamnya terdapat variabel dan indikator hasil survey pendahuluan. Kuesioner disebar dengan jumlah, populasi, sampel, lokasi sebagaimana tertera pada butir 3.3.2 dari penelitian ini.
5. Analisis data yaitu pengolahan data hasil dari kuesioner terhadap sampel, kemudian dianalisis dengan menggunakan metode *Relatively Importance Index* (RII). Selain dengan menggunakan RII, penelitian juga menggunakan Confidence Interval untuk mengetahui tingkat signifikan antar factor, dan juga untuk mengetahui peringkat secara berkelompok.
6. Minimasi faktor penyebab rendahnya penyerapan anggaran di BPWS, adalah tahapan di mana peneliti mencari solusi dengan cara meminimasi faktor-faktor yang dihasilkan dari tahap analisis data. Tentu saja populasi,



sample, lokasi, teknik analisis berbeda dengan tahapan analisis data indentifikasi faktor sebagaimana yang telah di jelaskan pada butir nomor 3.3.3 dari penelitian ini.

7. Membuat kesimpulan dan saran berupa solusi alternatif kebijakan dari hasil analisis data dan pembahasan.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab 4 akan membahas proses analisis dan pembahasan terhadap hasil analisis tersebut mulai dari proses awal mengenai profil responden, lalu proses persiapan analisis data dengan program statistic untuk mendapatkan validitas dan reliabilitas data, untuk mengetahui apakah data lebih condong untuk dianalisis secara berkelompok atau dipisahkan, dan apakah antar variabel mempunyai pengaruh terhadap variabel yang satu dengan lainnya sehingga dikatakan setiap variabel terdapat hubungan atau relasi dengan nilai relasi tergantung dari interval antara kedua variabel tersebut, lalu mencari nilai rata – rata, serta pengurutan nilai tiap variabel dari nilai tertinggi hingga terendah sehingga didapatkan hasil berupa faktor – faktor utama penyebab keterlambatan tersebut dengan menggunakan program Excel. Berikut adalah pembahasan secara terinci.

4.1. Profil Responden

Profil responden menggambarkan keadaan responden pada penelitian ini. Karena terdapat 2 (dua) tahap penelitian, maka respondenpun juga terbagi atas 2 profil untuk masing – masing tahap. Berikut adalah penjabarannya.

4.1.1. Penelitian Tahap Survey Pendahuluan

Pada tahap ini, terdapat 12 responden yang diperoleh dari sisa total sampel hasil perhitungan menggunakan rumus slovin. Berikut adalah profil responden tersebut dengan menggunakan nama jabatan sebagai berikut :

Responden 1 (R1) : BPP PPK Dukungan Fasilitasi BPWS di Jakarta

Responden 2 (R2) : BPP PPK Pengendalian

Responden 3 (R3)	:	BPP PPK Dukungan Manajemen
Responden 4 (R4)	:	Anggota POKJA BLU BPWS
Responden 5 (R5)	:	Anggota POKJA BLU BPWS
Responden 6 (R6)	:	Anggota POKJA BLU BPWS
Responden 7 (R7)	:	Satuan Pengawas Internal BPWS
Responden 8 (R8)	:	Satuan Pengawas Internal BPWS
Responden 9 (R9)	:	Satuan Pengawas Internal BPWS
Responden 10 (R10)	:	Mantan Pejabat di Satker BPWS
Responden 11 (R11)	:	Mantan Pejabat di Satker BPWS
Responden 12 (R12)	:	Mantan Pejabat di Satker BPWS

4.1.2. Penelitian Tahap Identifikasi Faktor

Pada tahap ini, Terdapat 30 responden sesuai dengan hasil perhitungan menggunakan rumus slovin. Berikut adalah profil responden tersebut dengan menggunakan nama jabatan sebagai berikut :

Responden 1 (R1)	:	Kepala Satuan Kerja BPWS
Responden 2 (R2)	:	PPK Dukungan Manajemen
Responden 3 (R3)	:	PPK Dukungan Fasilitas BPWS di Jakarta
Responden 4 (R4)	:	PPK Perencanaan
Responden 5 (R5)	:	PPK Pengendalian
Responden 6 (R6)	:	PPK Pengadaan Lahan
Responden 7 (R7)	:	Satuan Pengawas Internal BPWS
Responden 8 (R8)	:	Satuan Pengawas Internal BPWS
Responden 9 (R9)	:	BPP PPK Dukungan Manajemen
Responden 10 (R10)	:	BPP PPK Perencanaan
Responden 11 (R11)	:	BPP PPK Pengadaan Lahan
Responden 12 (R12)	:	Asisten Teknik PPK Dukungan Manajemen
Responden 13 (R13)	:	Asisten Umum PPK Dukungan Manajemen
Responden 14 (R14)	:	Asisten Teknik PPK Jakarta
Responden 15 (R15)	:	Asisten Umum PPK Jakarta

Responden 16 (R16)	:	Asisten Teknik PPK Perencanaan
Responden 17 (R17)	:	Asisten Umum PPK Perencanaan
Responden 18 (R18)	:	Asisten Teknik PPK Pengendalian
Responden 19 (R19)	:	Asisten Umum PPK Pengendalian
Responden 20 (R20)	:	Asisten Teknik PPK Pengadaan Lahan
Responden 21 (R21)	:	Asisten Umum PPK Pengadaan Lahan
Responden 22 (R22)	:	Asisten Teknik Satker BPWS
Responden 23 (R23)	:	Asisten Umum Satker BPWS
Responden 24 (R24)	:	Kepala ULP BPWS
Responden 25 (R25)	:	Sekretaris ULP BPWS
Responden 26 (R26)	:	Bendahara Pengeluaran Satker BPWS
Responden 27 (R27)	:	Pejabat SPM
Responden 28 (R28)	:	Mantan Pejabat di Satker BPWS
Responden 29 (R29)	:	Mantan Pejabat di Satker BPWS
Responden 30 (R30)	:	Mantan Pejabat di Satker BPWS

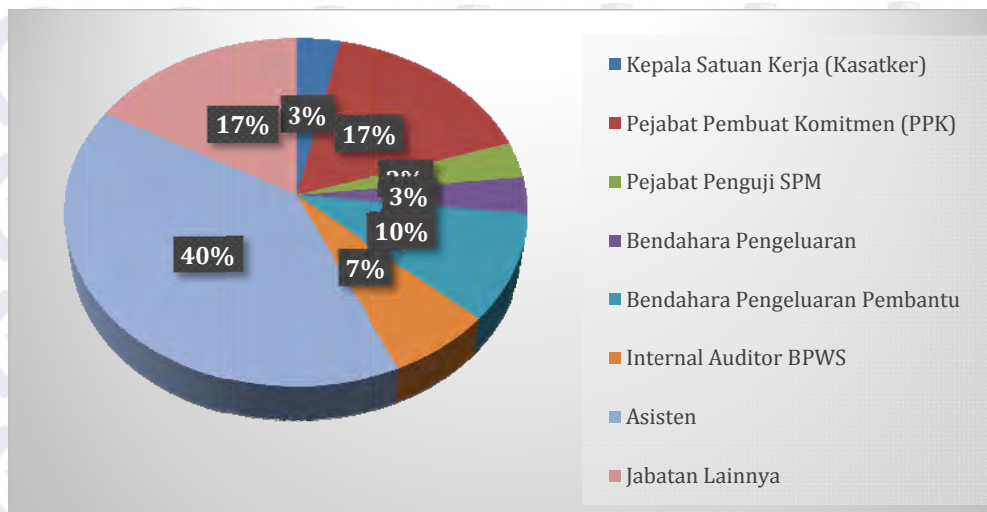
Profil responden sebagaimana disebutkan di atas kemudian dikelompokkan berdasarkan jabatan, tingkat pendidikan, lama kerja, dan jenis kelamin.

4.1.2.1. Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Untuk profil responden berdasarkan jabatan dikelompokkan menjadi 8 (delapan) kelompok yaitu Kepala Satuan Kerja (Kasatker), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penguji SPM, Bendahara, Asisten, Internal Auditor BPWS dan Jabatan Lainnya. Yang dimaksud dengan jabatan lainnya ini adalah para pejabat pengadaan, Kepala ULP serta para mantan pejabat pengelola anggaran di lingkungan Badan Pengembangan Wilayah Suramadu yang telah dimutasi. Gambaran profil tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.1 dan Gambar 4.1 di halaman berikutnya :

Tabel 4.0-1 Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Responden	Persentase
1. Kepala Satuan Kerja (Kasatker)	1	3.33%
2. Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)	5	16.67%
3. Pejabat Penguji SPM	1	3.33%
4. Bendahara Pengeluaran	1	3.33%
5. Bendahara Pengeluaran Pembantu	3	10.00%
6. Asisten Satker & PPK	12	40.00%
7. Internal Auditor	2	6.67%
8. Jabatan Lainnya	5	16.67%
Total Responden	30	100.00%



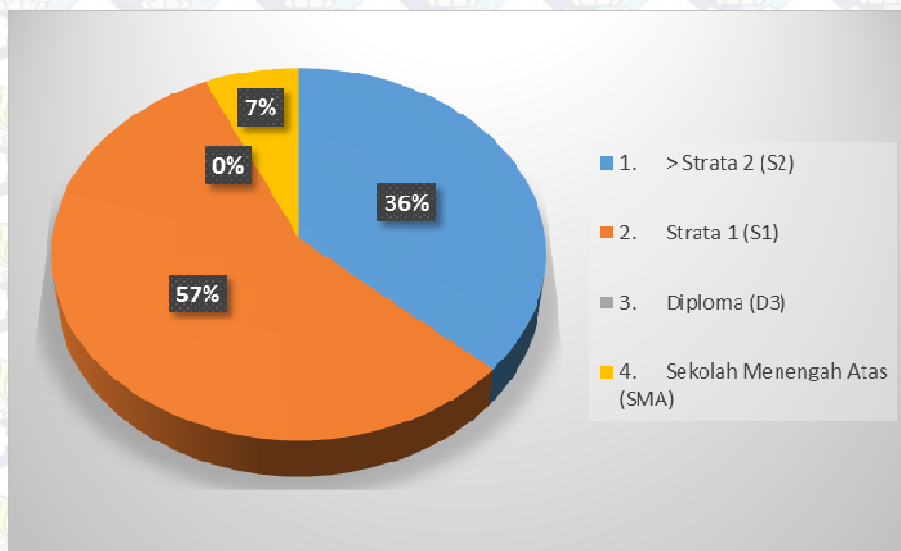
Gambar 4.1 Grafik Responden Berdasarkan Jabatan

4.1.2.2. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Untuk profil responden berdasarkan Tingkat Pendidikan dikelompokkan menjadi 4 (empat) kelompok yaitu \geq Strata 2 (S2), Strata 1 (S1), Diploma (D3), dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Gambaran profil tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2. dan Gambar 4.2.

Tabel 4.0-2 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
1. \geq Strata 2 (S2)	11	36.67%
2. Strata 1 (S1)	17	56.67%
3. Diploma (D3)	0	0.00%
4. Sekolah Menengah Atas (SMA)	2	6.67%
Total Responden	30	100.00%



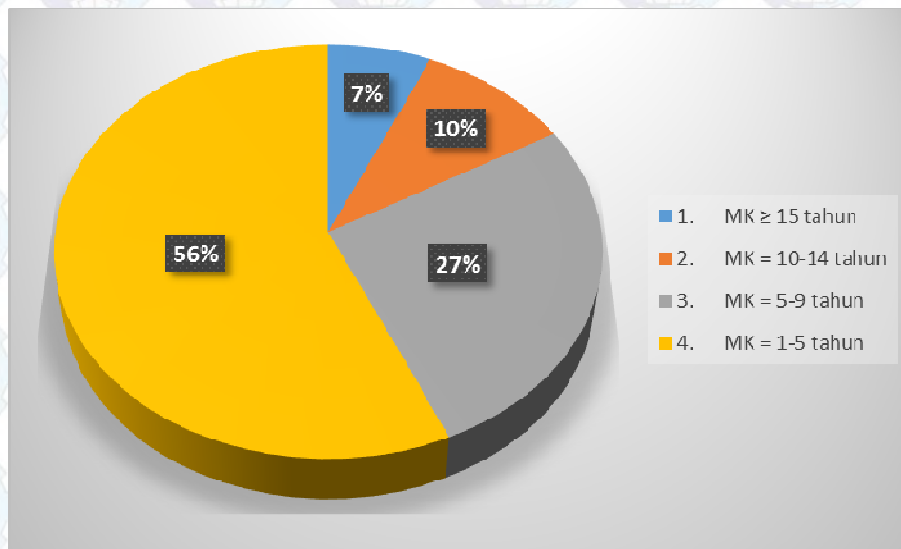
Gambar 4.2 Grafik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

4.1.2.3. Profil Responden Berdasarkan Pengalaman Bekerja yang berkaitan dengan Pengelolaan Anggaran

Untuk profil responden berdasarkan lama kerja dikelompokkan menjadi 4 (empat) kelompok yaitu ≥ 31 tahun, 21-30 tahun, 11-20 tahun, dan 1-10 tahun. Gambaran profil tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.3 dan Gambar 4.3.

Tabel 4.0-3 Profil Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
1. MK \geq 15 tahun	2	6.67%
2. MK = 10-14 tahun	3	10.00%
3. MK = 5-9 tahun	8	26.67%
4. MK = 1-5 tahun	17	56.67%
Total Responden	30	100.00%



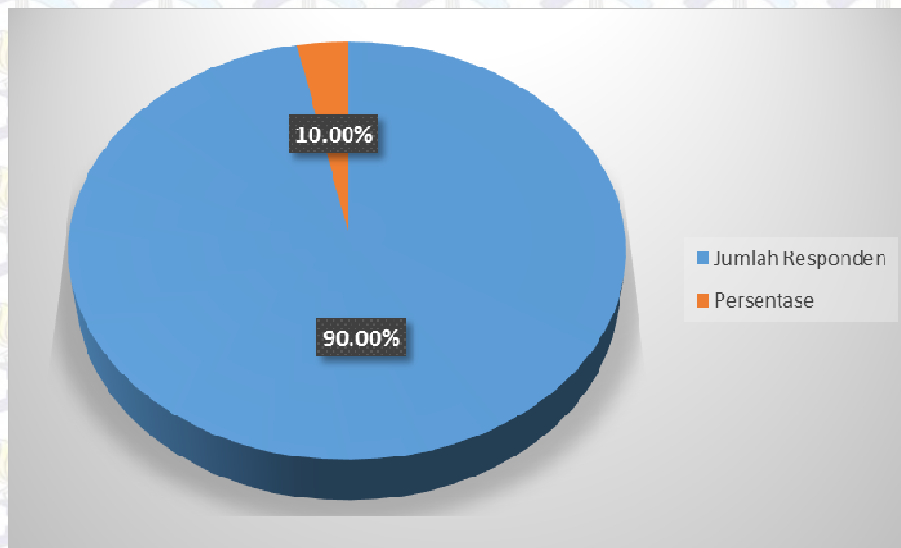
Gambar 4.3 Grafik Responden berdasarkan pengalaman bekerja

4.1.2.4. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Untuk profil responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi 2 (dua) kelompok yaitu pria dan wanita. Gambaran profil tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.4 dan Gambar 4.4. di halama berikutnya :

Tabel 4.0-4 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1. Pria	27	90.00%
2. Wanita	3	10.00%
Total Responden	30	100.00%



Gambar 4.4 Grafik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

4.1.3. Penelitian Tahap Minimasi Faktor

Pada Tahap ini yang menjadi Responden terhadap cara minimasi faktor sebagaimana hasil dari tahap sebelumnya adalah merupakan Pejabat / ahli / pakar terkait dengan faktor yang diperoleh. Berikut adalah daftar nama jabatan yang ikut serta dalam wawancara di penelitian ini :

- Responden 1 : Anggota ATI
- Responden 2 : Kepala Bidang Perumahan
Kementerian Koordinasi Bidang Perekonomian
- Responden 3 : Pakar/Praktisi/Procurement Specialist
- Responden 4 : PPK di salah satu Lembaga Pendidikan

Responden 5 : Pakar/Praktisi di Bidang Organisasi dan Tatalaksana

Responden 6 : Pakar/Praktisi di Bidang SDM

Responden 7 : Pakar/Praktisi di Bidang Tata Kerja

Responden 8 : Pakar/Praktisi di Bidang Organisasi

4.2. Perolehan Data dari Survey Dengan Kuesioner

4.2.1. Data Survey Pendahuluan

Tahap pertama dalam proses pengumpulan data adalah survey pendahuluan yang bertujuan untuk melihat relevansi antar variabel yang ditemukan pada penelitian terdahulu dengan pendapat dari para responden terkait factor – factor yang menyebabkan rendahnya penyelenggaraan anggaran di BPWS. Dari Survey yang diperoleh melalui survey pendahuluan terhadap 12 responden yang telah disebutkan pada Sub Bab 4.1.1, berikut ini adalah data perolehannya seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.5 di bawah ini :

Tabel 4.0-5 Tabel Data Survey Pendahuluan

INDIKATOR	RESPONDEN											
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
1	2	1	3	2	2	2	3	4	1	2	2	4
2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	1
3	3	5	3	5	4	4	5	5	3	3	3	5
4	4	3	4	3	4	5	5	3	3	4	2	5
5	1	1	3	2	1	2	2	1	3	3	5	3
6	2	1	2	1	2	2	2	1	1	3	2	1
7	2	1	2	1	2	2	3	1	1	3	2	2
8	5	4	3	4	5	4	4	5	2	3	2	4
9	3	2	3	2	3	3	5	3	2	5	2	2
10	2	1	2	1	2	4	2	1	1	4	2	1
11	4	3	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5
12	3	4	4	5	5	4	3	1	4	3	2	2
13	1	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	1
14	3	1	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4
15	2	2	4	4	2	4	5	2	4	5	4	4
16	1	1	3	2	1	2	2	1	3	1	3	3
17	3	1	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4

INDIKATOR	RESPONDEN											
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
18	1	2	3	2	2	3	5	1	2	5	2	5
19	2	1	5	4	2	3	5	4	2	5	2	4
20	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	3	1
21	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	3	1
22	1	1	3	2	1	2	2	1	3	3	5	3
23	1	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	1
24	3	1	5	4	3	5	4	4	3	4	3	4
25	1	1	3	2	1	2	2	1	3	3	3	3
26	1	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	1
27	1	1	3	2	1	2	2	1	3	1	1	3
28	5	4	2	5	3	3	2	1	3	2	3	4
29	4	5	2	5	5	5	5	5	4	2	4	5
30	2	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4
31	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	3	1
32	1	2	5	3	1	2	2	1	4	3	1	2
33	4	3	5	4	4	4	4	5	3	5	3	3
34	2	1	2	1	2	2	3	1	1	3	2	2
35	2	1	2	1	2	2	3	1	1	3	2	2
36	1	1	3	2	1	2	2	1	3	3	3	3
37	4	2	3	4	4	3	5	3	3	4	3	3
38	1	1	3	2	1	2	2	1	3	1	3	3
39	1	1	3	2	1	2	2	1	3	3	3	3
40	3	3	1	1	2	2	2	1	1	3	2	1
41	1	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	1
42	2	1	2	1	2	2	3	1	1	3	2	2
43	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4
44	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	3
45	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	3	5
46	3	3	1	1	2	2	2	1	1	3	2	1
47	4	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3
48	3	3	1	1	2	3	1	1	2	3	3	1
49	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
50	1	1	3	2	1	2	2	1	3	3	3	3
51	1	1	3	2	1	2	2	1	3	3	2	3
52	1	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	1
53	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4
54	1	1	3	2	1	2	2	1	3	3	3	3
55	1	3	4	4	3	4	3	3	1	2	2	3
56	3	3	1	1	2	2	2	1	1	3	2	1
57	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4
58	1	1	3	2	1	2	2	1	3	2	1	3

4.2.2. Data Survey Utama

Sesuai dengan yang telah dijelaskan pada Bab 3 dan Sub Bab 4.1.2, terdapat 30 (tiga puluh) responden yang diikutsertakan dalam pengisian kuesioner sebagai penilaian pribadi terhadap faktor – faktor yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran di BPWS berdasarkan pengalaman mereka menjadi pengelola anggaran di BPWS serta membandingkan dengan baik dengan system ideal menurut pemikiran dan / atau pengalaman mereka mengelola anggaran di instansi lainnya. Seluru responden diberikan kesempatan untuk mengisi kuesioner mengenai bobot faktor penyebab dan faktor – faktor tertinggi apa saja yang dominan pengaruhnya terhadap keterlambatan proyek tersebut sehingga didapatkan 5 (lima) besar faktor utama penyebab rendahnya penyerapan anggaran di BPWS, sehingga dapat meminimasinya.

Dari hasil survey yang diperoleh, data diinput kedalam tabel yang nantinya akan diukur validasi dan reliabilitasnya sebelum dianalisis menggunakan RII.

Data yang diperoleh disajikan pada Tabel 4.6. sebagai berikut :

Tabel 4.6 Hasil Perhitungan Uji Kuesioner

RESPONDEN	VALUASI BELAJAR (JURNAL MODERATYATAAN)																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
R1(Ka Satker)	3	4	4	5	3	5	4	3	3	5	4	2	5	5	4	5	5	4	2	4	4	5	4	4	5	1	4	2	
R2 (PPK 1)	5	3	4	4	2	3	3	4	3	4	2	3	4	5	5	4	4	2	4	3	3	4	5	3	4	3	3	1	
R3(PPK 2)	3	3	2	3	3	4	5	4	2	4	3	5	4	4	2	2	4	3	3	5	4	4	3	4	4	3	2	4	
R4(PPK 3)	5	3	5	4	2	4	4	5	3	4	3	2	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	3	3	
R5(PPK 4)	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	5	4	5	3	5	3	3	4	
R6(PPK 5)	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	5	5	3	5	3	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	
R7 (SPI 1)	5	3	3	4	3	4	5	3	4	4	5	3	4	5	5	2	4	5	3	4	5	5	4	5	4	3	4	3	
R8 (SPI 2)	5	3	3	5	5	5	4	3	4	5	5	2	5	5	5	1	4	3	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	
R9 (PUM 1)	3	2	2	2	2	3	2	4	3	4	2	2	4	5	4	3	4	3	2	3	4	5	3	3	3	1	4	3	
R10 (PUM 2)	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	2	2	4	4	3	5	3	4	4	3	4	2	3	2	
R11 (PUM 3)	3	2	2	2	2	3	4	3	3	4	2	2	4	5	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	2	
R12 (ASP 1A)	5	5	4	4	2	3	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	
R13 (ASP 1B)	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	4	5	5	4	4	2	4	3	3	3	5	3	4	3	3	1	
R14 (ASP 2A)	3	4	4	3	1	4	3	3	3	4	4	2	4	4	2	2	2	4	3	5	4	4	4	3	4	2	3	2	
R15 (ASP 2B)	3	4	4	3	2	4	5	3	3	4	4	2	4	4	2	2	2	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	2	
R16 (ASP 3A)	5	5	5	4	2	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	3	4	3	3	4	
R17 (ASP 3B)	5	3	5	4	2	5	5	5	4	4	3	2	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	3	4	3	3	3	
R18 (ASP 4A)	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	3	5	4	3	4	5	4	4	3	5	3	3	2	
R19 (ASP 4B)	4	4	5	4	3	4	5	5	3	4	2	3	4	5	5	3	5	3	3	4	5	4	4	3	5	3	3	3	
R20 (ASP 5A)	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	3	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	3	
R21 (ASP 5B)	4	4	5	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	3	5	3	3	3	5	4	4	3	4	4	3	2	
R22 (ASSK 01)	4	3	4	5	3	5	4	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	1	5	3	
R23 (ASSK02)	3	4	4	3	3	5	3	2	3	5	4	3	5	5	4	5	5	4	2	4	5	5	4	4	4	3	4	2	
R24 (KA ULP)	3	3	4	4	2	3	4	3	3	5	5	2	5	5	4	5	5	4	2	4	4	5	4	4	5	2	4	3	
R25 (SES ULP)	2	5	3	5	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	2	
R26 (BDHR)	3	4	4	2	3	4	5	4	3	5	4	2	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	2	
R27 (SPM)	5	3	4	5	4	3	4	3	3	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	2	
R28 (EX1)	3	4	5	4	2	3	3	2	3	4	2	1	4	5	5	4	4	3	3	2	3	4	5	3	4	4	3	3	
R29 (EX2)	4	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	2	4	5	4	4	5	4	3	5	3	5	5	4	4	4	4	2	
R30 (EX3)	3	4	4	3	1	4	2	3	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	2	3	2

4.3. Pengukuran Validitas dan Reliabilitas Data

Dalam penelitian yang menggunakan metoda kuantitatif, kualitas pengumpulan data sangat ditentukan oleh kualitas instrumen atau alat pengumpul data yang digunakan. Suatu instrumen penelitian dikatakan berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan jika sudah terbukti validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, tentunya harus disesuaikan dengan bentuk instrumen yang akan digunakan dalam penelitian.

Dalam memproses pengukuran validitas dan reliabilitas, peneliti menggunakan Microsoft Excel. Mengapa menggunakan Microsoft Office Excel dan tidak menggunakan *software* khusus statistik saja seperti SPSS atau Minitab??Jawabannya adalah karena memang Excel terdapat formula yang bisa digunakan untuk uji validitas, dan kompatibel dengan iOS selain Windows. Nanun jika ditanya lebih efektif mana antara Excel dengan SPSS itu tergantung dari individu yang menggunakan.

4.3.1. Pengukuran Validitas Menggunakan Pearson

Uji Validitas dilakukan sebanyak 2 kali, yaitu pada Survey Pendahuluan dan Survey Utama. Karena pada Survey Pendahuluan terdapat indikator yang ternyata tidak lulus uji validitas. Karena itu, kembali dilakukan perancangan kuesioner yang memuat indikator – indikator yang bernilai valid serta terdapat beberapa penggabungan dua indikator menjadi satu dikarenakan terdapat dalam permintaan pada blanko kuesioner. Lalu dilakukan kembali uji validitas pada survey utama.

4.3.1.1. Uji Validitas Survey Pendahuluan

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program *Microsoft Excel*. Kasmadi & Sunariah (2013) mengungkapkan bahwa instrument yang dinyatakan valid apabila mengungkapkan data variabel secara tepat. Dimana uji validitas ini bertujuan untuk melihat kelayakan apakah

pertanyaan dalam kuisisioner dapat mewakili dan mendefinisikan variabel.

Mencari nilai r_{tabel} *Pearson's Product Moment* apabila diketahui signifikansi untuk $\alpha = 0.05$ dan $dk = 12 - 2 = 10$, dengan menggunakan syntax excel untuk memperoleh t_{tabel} berupa $TINV(0.05, (12-2)) = 2.228$, dilanjutkan dengan menghitung r_{tabel} dengan menggunakan aplikasi serupa maka didapatkan syntax $(2.228 / (\text{SQRT}((12-2) + 2.228^2)))$ menghasilkan $r_{\text{tabel}} = 0.576$. Membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} . Apabila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_h > r_t$) maka butir instrumen tersebut valid, namun sebaliknya bila r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} ($r_h < r_t$) maka instrumen tersebut tidak valid (Nidjo Sandjojo, 2011:152-153), Adapun hasil pengujian validitas yang dilakukan terhadap 58 (lima puluh delapan) indikator disajikan pada tabel 4.7 dibawah ini :

Tabel 4.0-7 Hasil Perhitungan Uji Validitas Survey Pendahuluan

INDIKATOR	PERHITUNGAN UJI VALIDITAS	
	PEARSON	STATUS
1	0.135	TDK VALID
2	0.580	VALID
3	-0.179	TDK VALID
4	0.599	VALID
5	0.398	TDK VALID
6	0.596	VALID
7	0.732	VALID
8	-0.306	TDK VALID
9	0.589	VALID
10	0.660	VALID
11	0.596	VALID
12	0.140	TDK VALID
13	0.580	VALID
14	0.663	VALID
15	0.870	VALID
16	0.286	TDK VALID
17	0.663	VALID
18	0.823	VALID
19	0.706	VALID
20	-0.072	TDK VALID
21	-0.072	TDK VALID
22	0.398	TDK VALID
23	0.580	VALID

INDIKATOR	PERHITUNGAN UJI VALIDITAS	
	PEARSON	STATUS
24	0.663	VALID
25	0.623	VALID
26	0.580	VALID
27	0.387	TDK VALID
28	-0.169	TDK VALID
29	-0.453	TDK VALID
30	-0.092	TDK VALID
31	-0.072	TDK VALID
32	0.462	TDK VALID
33	0.307	TDK VALID
34	0.732	VALID
35	0.732	VALID
36	0.623	VALID
37	0.445	TDK VALID
38	0.286	TDK VALID
39	0.623	VALID
40	0.028	TDK VALID
41	0.580	VALID
42	0.732	VALID
43	0.124	TDK VALID
44	-0.135	TDK VALID
45	-0.238	TDK VALID
46	0.028	TDK VALID
47	-0.176	TDK VALID
48	-0.072	TDK VALID
49	0.063	TDK VALID
50	0.623	VALID
51	0.703	VALID
52	0.580	VALID
53	0.059	TDK VALID
54	0.623	VALID
55	0.262	TDK VALID
56	0.028	TDK VALID
57	0.059	TDK VALID
58	0.583	VALID

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dari 58 (lima puluh delapan) indikator yang diberikan, terdapat 30 (tiga puluh) indikator yang tidak lulus uji validitas. Ini menunjukkan bahwa diperlukan perumusan ulang kuesioner dan survey ulang

No	Variabel	No. Lama	No. Baru	Indikator	Definisi Operasional
		15	10	Sistem Kerja Pengelola Keuangan	SOP (Standar Operational Procedure) yang kurang jelas atau kurang dipahami oleh para pelaksana pekerjaan maupun para pengelola keuangan itu sendiri
		17	11	Evaluasi	Evaluasi berlebihan yang diberikan oleh auditor internal maupun eksternal membuat para Pengelola anggaran malas bekerja atau takut melakukan kesalahan
3	Koordinasi (<i>Coordination</i>)	18	12	Masalah birokrasi	banyaknya persetujuan pengusulan proyek dan anggaran
		19	13	Koordinasi perencanaan dan pelaksana anggaran lemah	ketidacocokan/fragmentasi antara pelaksana proyek dengan para pengelola anggaran, terutama masalah pembelanjaan
		23	14	Pengadaan Lahan	Karena Alokasi Terbesar Anggaran Pengadaan Lahan, maka dengan tidak terjadinya pengadaan lahan membuat penyerapan anggaran rendah
		24	15	Kegiatan/Lelang diundur/ dibatalkan	Banyaknya Kegiatan/Lelang yang jadwalnya diundur atau bahkan dibatalkan karena satu dan lain hal
4	Komunikasi (<i>Communication</i>)	25	16	Ijin pemerintah terkait	Kurangnya Komunikasi dengan Pemerintah setempat terkait Pengadaan Lahan
		26	17	blokir (tanda bintang) pagu alokasi anggaran	terdapat kegiatan yang diblokir dan tidak dapat dilaksanakan sebelum dilakukan revisi penghapusan blokir
5	Motivasi (<i>Motivating</i>)	34	18	Take Home Pay	Pendapatan yang diterima sebagai pengelola keuangan Tidak Sesuai Tanggung Jawab membuat kurang berminat menjadi pengelola proyek/keuangan

No	Variabel	No. Lama	No. Baru	Indikator	Definisi Operasional
		35	19	Ketersediaan Dana Pada Kas Besar	Ini bagian dari pengeluaran proyek tergantung pada posisi anggaran, dan sering tidak tersedia nya dana penuh. Kekurangan dana menyebabkan penundaan pekerjaan.
		36	20	Produktivitas kerja	Jumlah tenaga kerja yang bekerja tidak sesuai dengan hasil pekerjaan yang diperoleh
6	Pengelolaan (Organizing)	39	21	Administrasi Keuangan Proyek	Sering Kesalahan dalam Administrasi Keuangan Proyek membuat proses pengusulan pencairan anggaran
		41	22	Dokumen pertanggung jawaban belanja tidak lengkap/terlambat	Dokumen persyaratan pertanggung-jawaban Belanja tidak lengkap terlampaui lama diserahkan sehingga siklus penggunaan anggaran juga memakan waktu lebih lama
		42	23	SOP dalam Pengelolaan Anggaran tidak diaplikasikan/tidak aplikatif	Tidak tersedianya SOP yang mumpuni untuk diaplikasikan dalam pengelolaan Anggaran
7	Pemilihan Staff (Staffing)	50	24	Keterbatasan SDM pengawas Keuangan	Terbatasnya SDM dalam mengawasi pengelolaan keuangan proyek sulit diperoleh
		51	25	Keterbatasan SDM Kompeten dan/juga bersertifikat	Terbatasnya SDM pengelolaan proyek yang kompeten dan siap kerja dengan sertifikat keahlian pengadaan Barang dan Jasa dan sertifikat terkait lainnya karena sulit diperoleh
		52	26	Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan	Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan yang menyebabkan butuh waktu Pejabat/Pengelola Keuangan tersebut untuk beradaptasi
8	Pembuatan Keputusan (Decision)	54	27	Ketidakpastian harga barang	Ketidakpastian harga barang membuat sulit penetapan HPS

No	Variabel	No. Lama	No. Baru	Indikator	Definisi Operasional
	Making)	58	28	Manajemen Resiko	Belum diterapkannya pengambilan keputusan anggaran berdasarkan kewajiban kontinjensi dan manajemen risiko yang terkait

4.3.1.2. Uji Validitas Survey Utama

Mencari nilai r_{tabel} *Pearson's Product Moment* pada uji validitas survey utama apabila diketahui signifikansi untuk $\alpha = 0.05$ dan $dk = 30 - 2 = 28$, kembali menggunakan syntax excel untuk memperoleh t_{tabel} berupa $TINV(0.05, (30-2)) = 2.048$, dilanjutkan dengan menghitung r_{tabel} dengan menggunakan aplikasi serupa maka didapatkan syntax $(2.048 / (\text{SQRT}((30-2) + 2.048^2)))$ maka didapatkan hasil perhitungan uji validitas sesuai dengan perhitungan didapatkan hasil seperti pada tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.0-9 Hasil Validitas Survey Utama

INDIKATOR	PEARSON	STATUS VALIDITAS
1	0.451	VALID
2	0.398	VALID
3	0.414	VALID
4	0.733	VALID
5	0.574	VALID
6	0.409	VALID
7	0.415	VALID
8	0.434	VALID
9	0.463	VALID
10	0.422	VALID
11	0.398	VALID
12	0.372	VALID
13	0.437	VALID
14	0.593	VALID
15	0.606	VALID
16	0.446	VALID
17	0.592	VALID

INDIKATOR	PEARSON	STATUS VALIDITAS
18	0.395	VALID
19	0.369	VALID
20	0.421	VALID
21	0.418	VALID
22	0.366	VALID
23	0.366	VALID
24	0.446	VALID
25	0.688	VALID
26	0.369	VALID
27	0.415	VALID
28	0.454	VALID

Dari tabel di atas maka dapat disimpulkan dari variabel yang digunakan dalam survey utama terhadap 30 responden lulus uji validitas.

4.3.2. Pengukuran Reliabilitas Menggunakan *Alpha-Cronbach*

Reliabilitas adalah tingkat ketetapan suatu instrumen mengukur apa yang harus diukur. Ada tiga cara pelaksanaan untuk menguji reliabilitas suatu tes, yaitu: (1) tes tunggal (single test), (2) tes ulang (test retest), dan (3) tes ekuivalen (alternate test).

Pada penelitian ini, kita hanya akan membahas tentang Reliabilitas Tes Tunggal (Internal Consistency Reliability).

Tes tunggal adalah tes yang terdiri dari satu set yang diberikan terhadap sekelompok subjek dalam satu kali pengetesan, sehingga dari hasil pengetesan hanya diperoleh satu kelompok data.

Kategori koefisien reliabilitas menurut (Guilford, 1956: 145) adalah sebagai berikut:

- $0,80 < r_{11} \leq 1,00$: reliabilitas sangat tinggi
- $0,60 < r_{11} \leq 0,80$: reliabilitas tinggi
- $0,40 < r_{11} \leq 0,60$: reliabilitas sedang
- $0,20 < r_{11} \leq 0,40$: reliabilitas rendah.
- $-1,00 \leq r_{11} \leq 0,20$: reliabilitas sangat rendah (tidak reliable).

Berdasarkan dengan hal tersebut di atas dan juga hasil perhitungan sesuai dengan data yang diperoleh maka didapatkan hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *alpha – cronbach* sesuai dengan persamaan 3.2. Dengan kembali menggunakan syntax excel berupa VAR(array semua data) untuk memperoleh Jumlah item varian maka diperoleh nilai 100,395. Setelah itu dicari reliabilitasnya dengan syntax $(28/(28-1))*(1-(18.039/100.395))$ dan menghasilkan nilai 0,8507 (nilai *Cronbach Alpha* >0,60), maka konstruk atau variabel dikatakan realibel, dan jika ditinjau sesuai dengan Kategori koefisien reliabilitas, maka data dinyatakan memiliki “reliabilitas sangat tinggi”. Jika digambarkan dalam tabel maka diperoleh nilai sebagaimana tercantum pada tabel 4.10. di halaman berikutnya.

Tabel 4.10 Perhitungan Uji Reliabilitas Menggunakan Alpha Cronbach

VARIABEL	ITEM VARIAN	VARIABEL	ITEM VARIAN
1	0.786	15	0.644
2	0.713	16	1.564
3	0.897	17	1.178
4	0.902	18	0.464
5	0.668	19	0.507
6	0.438	20	0.737
7	0.809	21	0.438
8	0.875	22	0.437
9	0.478	23	0.340
10	0.217	24	0.386
11	0.930	25	0.355
12	0.920	26	0.878
13	0.202	27	0.395
14	0.144	28	0.737
JUMLAH ITEM VARIAN :		18.039	
JUMLAH TOTAL VARIAN :		100.395	
RELIABILITAS :		0.8507	

4.4. Analisis Data Menggunakan *Relative Importance Index* (RII)

Dalam tahap ini uji RII dilakukan untuk mengetahui berapa besar pengaruh faktor – faktor yang telah di peroleh dan diuji kevalidan serta

reliabilitasnya. Uji RII ini juga mempermudah peneliti untuk mengetahui faktor – faktor keterlambatan yang mempunyai nilai tertinggi sampai terendah. Berikut ini salah satu contoh perhitungan nilai RII untuk variabel (X1) :

Diketahui :

$\sum PiUi$: Jumlah/total jawaban 40 responden untuk variabel X1 = 114

N : Jumlah responden = 30

N : Skor tertinggi yang dapat dicapai pada penyebab keterlambatan = 5

Sehingga diperoleh :

$$\frac{\sum PiUi}{N(n)} = \frac{114}{30(5)} = \frac{114}{150} = 0,76$$

Uji RII yang diterapkan terhadap 30 (tiga puluh) responden dengan 28 (dua puluh delapan) variabel diproses dengan menggunakan aplikasi *Microsoft Excel*. Untuk penghitungan secara menyeluruh dan terperinci dapat dilihat secara lengkap pada tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.11 Hasil Uji RII

No. Indikator	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan	Nilai RII	Peringkat
X14	Pengadaan Lahan	0.967	1
X15	Kegiatan/Lelang diundur/ dibatalkan	0.867	2
X22	Dokumen pertanggung jawaban belanja tidak lengkap/terlambat	0.867	3
X10	Sistem Kerja Pengelola Keuangan	0.860	4
X25	Keterbatasan SDM Kompeten dan/atau juga bersertifikat	0.860	5
X13	Koordinasi perencanaan dan pelaksana anggaran lemah	0.853	6
X23	SOP dalam Pengelolaan Anggaran tidak diaplikasikan/tidak aplikatif	0.853	7

No. Indikator	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan	Nilai RII	Peringkat
X17	blokir (tanda bintang) pagu alokasi anggaran	0.833	8
X21	Administrasi Keuangan Proyek	0.820	9
X3	Karena bersifat Top Down, Perencanaan Anggaran sulit diaplikasikan di lapangan	0.800	10
X6	Perubahan rincian biaya	0.780	11
X7	Metode Pencairan Anggaran	0.773	12
X4	Kerangka Acuan Kerja Tidak Jelas	0.767	13
X1	Kesalahan dalam penentuan akun	0.760	14
X8	Adendum/Sengketa Kontrak	0.753	15
X20	Produktivitas kerja	0.753	16
X2	Waktu penyusunan dan penelaahan anggaran terlampaui singkat	0.733	17
X16	Koordinasi / permintaan Ijin pemerintah terkait	0.713	18
X18	Take Home Pay	0.707	19
X27	Ketidakpastian harga barang	0.693	20
X24	Keterbatasan SDM pengawas Keuangan	0.680	21
X11	Kurangnya Evaluasi Keuangan	0.673	22
X9	Penyerapan di Pertengahan Tahun	0.653	23
X19	Ketersediaan Dana Pada Kas Besar	0.620	24
X26	Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan	0.573	25
X12	Masalah birokrasi	0.533	26
X5	Kurang Pengawasan Biaya	0.513	27
X28	Manajemen Resiko	0.513	28

Berdasarkan tabel 4.10. tersebut maka dapat dijelaskan bahwa peringkat tertinggi RII untuk adalah X14 (Pengadaan Lahan) dengan deskripsi operasional

Karena Alokasi Terbesar Anggaran Pengadaan Lahan, maka dengan tidak terjadinya pengadaan lahan membuat penyerapan anggaran rendah.

4.5. Analisis Interval Kepercayaan (*Confidence Interval*)

Selain menggunakan uji RII untuk mendapatkan urutan faktor keterlambatan, uji *Confidence Interval* juga dilakukan untuk mendukung data penelitian. *Confidence Interval* adalah sebuah interval antara dua angka, di mana dipercaya nilai parameter sebuah populasi terletak di dalam interval tersebut. Dalam prakteknya, kebanyakan interval kepercayaan dinyatakan dalam level 95% (Zar, 1984).

Lebar *confidence interval* memberikan ide tentang betapa tidak pastinya sebuah parameter yang tidak diketahui. *Confidence interval* yang sangat lebar dapat menunjukkan bahwa lebih banyak data harus dikumpulkan sebelum sesuatu yang sangat pasti dapat dikatakan sebagai parameter.

Alpha (α) diperlukan untuk mengukur tingkat signifikansi yang digunakan untuk menghitung tingkat kepercayaan. Tingkat kepercayaan sama dengan $100 \times (1 - \alpha)\%$, atau dengan kata lain, alpha dari 0,05 menunjukkan tingkat kepercayaan 95 persen. Standard Deviasi diperlukan untuk mengukur simpangan baku populasi untuk rentang data tersebut dan diasumsikan telah diketahui.

Berikut ini salah satu contoh perhitungan Bentang Atas (BA) dan Bentang Bawah (BB) untuk variabel X1 :

Diketahui :

X = Rata – rata dari total tiap variabel = $114/30 = 3,8$

St = Standar Deviasi = 0,887 (angka diperoleh menggunakan Excel)

N = Jumlah responden = 30

Sehingga diperoleh :

BA = $\{3,8 + 1,96 (0,887/\sqrt{30})\} = 3,8 + 0.317 = 4.117$

$$BB = \{3,8 - 1,96 (0,887/\sqrt{30})\} = 3,8 - 0,317 = 3,483$$

Walaupun pada tabel 4.8. sebelumnya telah disajikan hasil perhitungan Bentang Atas (BA) dan Bentang Bawah (BB) dengan menggunakan aplikasi excel, namun berikut ini kembali ditampilkan nilai 28 (dua puluh delapan) indikator penelitian pada tabel 4.12. dibawah ini :

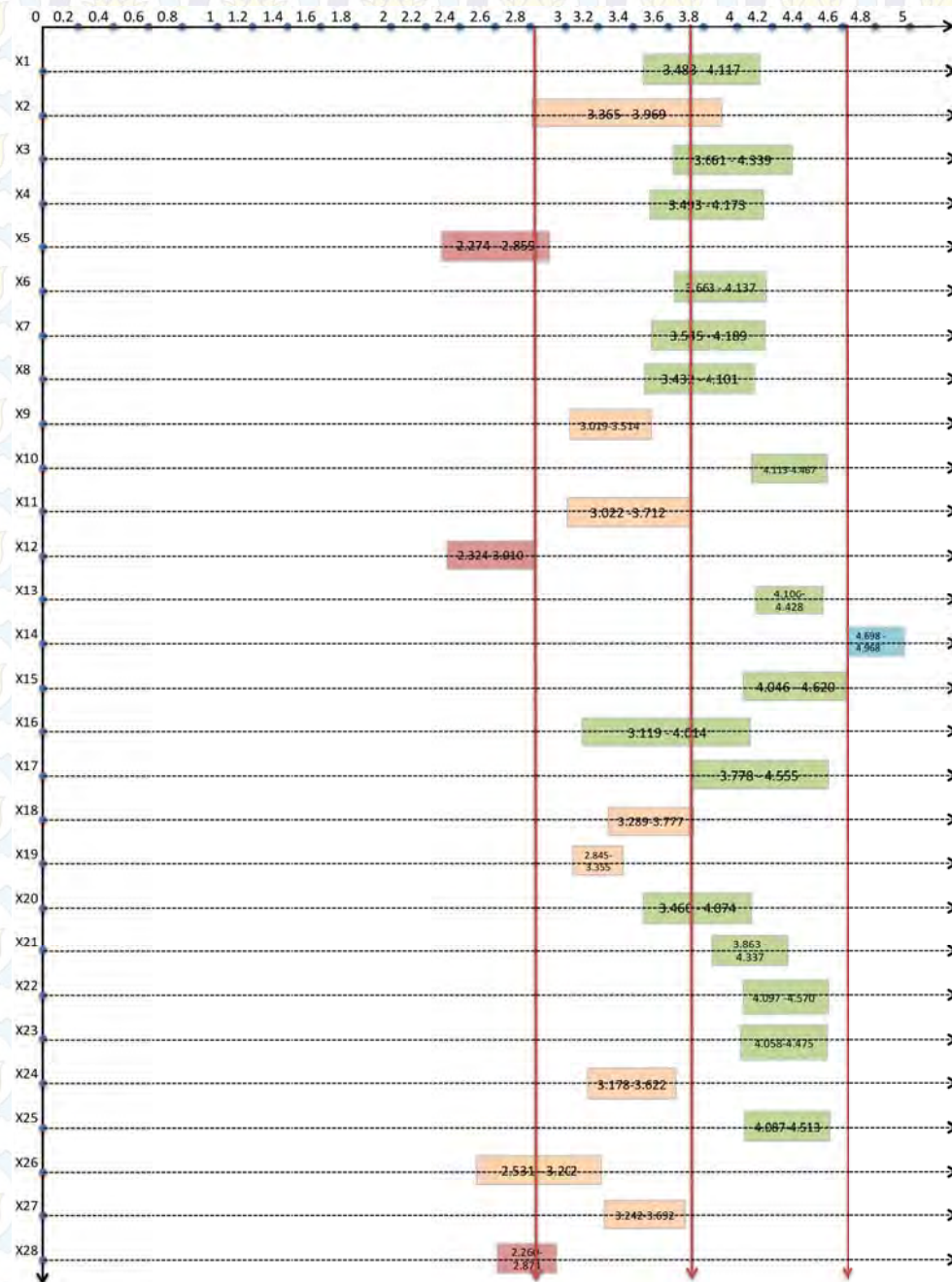
Tabel 4.12 Batas Atas dan Batas Bawah

#ITEM	BATAS ATAS	BATAS BAWAH	#ITEM	BATAS ATAS	BATAS BAWAH
X1	4.117	3.483	X15	4.620	4.046
X2	3.969	3.365	X16	4.014	3.119
X3	4.339	3.661	X17	4.555	3.778
X4	4.173	3.493	X18	3.777	3.289
X5	2.859	2.274	X19	3.355	2.845
X6	4.137	3.663	X20	4.074	3.460
X7	4.189	3.545	X21	4.337	3.863
X8	4.101	3.432	X22	4.570	4.097
X9	3.514	3.019	X23	4.475	4.058
X10	4.467	4.133	X24	3.622	3.178
X11	3.712	3.022	X25	4.513	4.087
X12	3.010	2.324	X26	3.202	2.531
X13	4.428	4.106	X27	3.692	3.242
X14	4.969	4.698	X28	2.874	2.260

Berdasarkan tabel 4.12 diatas maka dapat dilihat bahwa X14 (Pengadaan Lahan) memiliki nilai rentang terpendek yaitu dengan nilai bentang atas sebesar 4.969 dan bentang bawah sebesar 4.698, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak hanya X14 merupakan faktor terbesar / yang paling berpengaruh terhadap rendahnya penyerapan anggaran di BPWS, namun tingkat signifikan X14 juga merupakan yang paling tinggi.

Setelah mendapatkan Bentang Atas (BA) dan Bentang Bawah (BB) seperti yang terlihat pada tabel 4.12 diatas maka langkah selanjutnya adalah membuat grafik confidence interval agar mengetahui urutan peringkat variabel yang mempengaruhi rendahnya penyerapan anggaran dari peringkat tertinggi hingga

terendah. Adapun grafik hasil confidence interval seperti yang terlihat pada gambar 4.5 di bawah ini :



Gambar 4.5 Grafik Confidence Interval

Berdasarkan gambar 4.5. di atas maka dapat diketahui bahwa terdapat 4 (empat) kategori peringkat. Kategori peringkat pertama adalah dengan 1 faktor yaitu pengadaan lahan (X14) sebagai faktor yang paling mempengaruhi rendahnya penyerapan anggaran di BPWS. Kemudian secara berurutan kategori peringkat kedua terdapat 15 (lima belas) faktor yaitu X1: Kesalahan dalam penentuan akun, X3: Karena bersifat Top Down, Perencanaan Anggaran sulit diaplikasikan di lapangan, X4: Kerangka Acuan Kerja Tidak Jelas, X6: Perubahan rincian biaya, X7: Metode Pencairan Anggaran, X8: Adendum/Sengketa Kontrak, X13: Koordinasi perencana dan pelaksana anggaran lemah, X15: Kegiatan/Lelang diundur/ dibatalkan, X16: Koordinasi / permintaan Ijin pemerintah terkait, X17: blokir (tanda bintang) pagu alokasi anggaran, X20: Produktivitas kerja, X21: Administrasi Keuangan Proyek, X22: Dokumen pertanggung jawaban belanja tidak lengkap/terlambat, X23: SOP dalam Pengelolaan Anggaran tidak diaplikasikan/tidak aplikatif. Faktor yang masuk dalam kategori peringkat ketiga terdapat 9 (Sembilan) faktor, adalah X2: Waktu penyusunan dan penelaahan anggaran terlampaui singkat, X9: Penyerapan di Pertengahan Tahun, X10: Sistem Kerja Pengelola Keuangan, X11: Kurangnya Evaluasi Keuangan, X18: Take Home Pay, X19: Ketersediaan Dana Pada Kas Besar, X24: Keterbatasan SDM pengawas Keuangan, X26: Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan. Sedangkan peringkat keempat diduduki oleh 3 (tiga) faktor, yaitu X27: Ketidakpastian harga barang, X5: Kurang Pengawasan Biaya, X12: Masalah birokrasi, X28: Manajemen Resiko.

Terdapat 4 (empat) kelompok faktor penyebab rendahnya penyerapan anggaran di BPWS di mana faktor – faktor penyebab tersebut mempunyai nilai rentang yang bervariasi tergantung dari seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan oleh satu variabel dengan variabel lainnya.

Pengaruh antar variabel pada 5 (lima) faktor keterlambatan ini hanya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh, namun faktor tersebut mempunyai penyebab yang berbeda.

4.6. 5 (lima) Faktor Utama Penyebab Rendahnya Penyerapan Anggaran pada BPWS

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan *Relative Importance Index*, maka didapatkan peringkat Faktor Utama Penyebab Rendahnya Penyerapan Anggaran pada BPWS. Pada tabel 4.13. akan ditampilkan urutan peringkat 1 hingga peringkat 28 sebagai berikut :

Tabel 4.13 Hasil Analisis Menggunakan RII

No. Indikator	Indikator Umum Penyebab Keterlambatan	Deskripsi Operasional	Nilai RII	Ran k
X14	Pengadaan Lahan	Karena Alokasi Terbesar Anggaran Pengadaan Lahan, maka dengan tidak terjadinya pengadaan lahan membuat penyerapan anggaran rendah	0.967	1
X15	Kegiatan/Lelang diundur/ dibatalkan	Banyaknya Kegiatan/Lelang yang jadwalnya diundur atau bahkan dibatalkan karena satu dan lain hal	0.867	2
X22	Dokumen pertanggung jawaban belanja tidak lengkap/terlambat	Dokumen persyaratan pertanggung-jawaban Belanja tidak lengkap terlampaui lama diserahkan sehingga siklus penggunaan anggaran juga memakan waktu lebih lama	0.867	3
X10	Sistem Kerja Pengelola Keuangan	SOP (Standar Operational Procedure) yang kurang jelas atau kurang dipahami oleh para pelaksana pekerjaan maupun para pengelola keuangan itu sendiri	0.860	4
X25	Keterbatasan SDM Kompeten dan/atau juga bersertifikat	Terbatasnya SDM pengelolaan proyek yang kompeten dan siap kerja dengan sertifikat keahlian pengadaan Barang dan Jasa dan sertifikat terkait lainnya karena sulit diperoleh	0.860	5
X13	Koordinasi perencanaan dan pelaksana anggaran lemah	ketidacocokan/fragmentasi antara pelaksana proyek dengan para pengelola anggaran, terutama masalah pembelanjaan	0.853	6
X23	SOP dalam Pengelolaan Anggaran tidak diaplikasikan/tidak aplikatif	Tidak tersedianya SOP yang mumpuni untuk diaplikasikan dalam pengelolaan Anggaran	0.853	7

No. Indikator	Indikator Umum Penyebab	Deskripsi Operasional	Nilai RII	Ran k
X17	blokir (tanda bintang) pagu alokasi anggaran	terdapat kegiatan yang diblokir dan tidak dapat dilaksanakan sebelum dilakukan revisi penghapusan blokir	0.833	8
X21	Administrasi Keuangan Proyek	Sering Kesalahan dalam Administrasi Keuangan Proyek membuat proses pengusulan pencairan anggaran	0.820	9
X3	Karena bersifat Top Down, Perencanaan Anggaran sulit diaplikasikan di lapangan	Besar Anggaran bersifat given, bukan kebutuhan real dari pelaksana proyek	0.800	10
X6	Perubahan rincian biaya	Revisi anggaran yang terlalu sering dilakukan	0.780	11
X7	Metode Pencairan Anggaran	Perubahan metode Pencairan Anggaran sehingga para pengelola anggaran membutuhkan waktu untuk adaptasi	0.773	12
X4	Kerangka Acuan Kerja Tidak Jelas	KAK kurang/tidak menggambarkan lingkup pekerjaan, output dan outcome	0.767	13
X1	Kesalahan dalam penentuan akun	Kesalahan pada Kode Akun terutama MAK Belanja Modal menjadi Belanja Barang seringkali tertukar	0.760	14
X8	Adendum/Sengketa Kontrak	Terjadi sengketa atau perubahan pada isi kontrak sehingga pengusulan pembayaran belum bisa dilakukan	0.753	15
X20	Produktivitas kerja	Jumlah tenaga kerja yang bekerja tidak sesuai dengan hasil pekerjaan yang diperoleh	0.753	16
X2	Waktu penyusunan dan penelaahan anggaran terlampau singkat	Masa Penyusunan dan penelaahan anggaran terlalu pendek	0.733	17
X16	Koordinasi / permintaan Ijin pemerintah terkait	Kurangnya Komunikasi dengan Pemerintah setempat terkait Pengadaan Lahan	0.713	18
X18	Take Home Pay	Pendapatan yang diterima sebagai pengelola keuangan Tidak Sesuai Tanggung Jawab membuat kurang berminat menjadi pengelola proyek/keuangan	0.707	19

No. Indikator	Indikator Umum Penyebab	Deskripsi Operasional	Nilai RII	Ran k
X27	Ketidakpastian harga barang	Ketidakpastian harga barang membuat sulit penetapan HPS	0.693	20
X24	Keterbatasan SDM pengawas Keuangan	Terbatasnya SDM dalam mengawasi pengelolaan keuangan proyek sulit diperoleh	0.680	21
X11	Kurangnya Evaluasi Keuangan	Evaluasi berlebihan yang diberikan oleh auditor internal maupun eksternal membuat para Pengelola anggaran malas bekerja atau takut melakukan kesalahan	0.673	22
X9	Penyerapan di Pertengahan Tahun	Pelaksanaan Pekerjaan yang dimulai di awal tahun yang menyebabkan kecilnya penyerapan anggaran pada semester pertama, namun waktu menjadi lebih pendek untuk penyerapan secara optimal sampai akhir tahun	0.653	23
X19	Ketersediaan Dana Pada Kas Besar	Ini bagian dari pengeluaran proyek tergantung pada posisi anggaran, dan sering tidak tersedia nya dana penuh. Kekurangan dana menyebabkan penundaan pekerjaan.	0.620	24
X26	Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan	Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan yang menyebabkan butuh waktu Pejabat/Pengelola Keuangan tersebut untuk beradaptasi	0.573	25
X12	Masalah birokrasi	banyaknya persetujuan pengusulan proyek dan anggaran	0.533	26
X5	Kurang Pengawasan Biaya	Kurangnya monitoring penyerapan anggaran perbulan	0.513	27
X28	Manajemen Resiko	Belum diterapkannya pengambilan keputusan anggaran berdasarkan kewajiban kontinjensi dan manajemen risiko yang terkait	0.513	28

Dari hasil pengurutan, tampak X14 berada pada peringkat pertama, disusul dengan X15 yang berada pada peringkat kedua, dilanjutkan dengan X22 di peringkat ketiga, lalu X10 di peringkat keempat serta X25 yang berada di peringkat kelima.

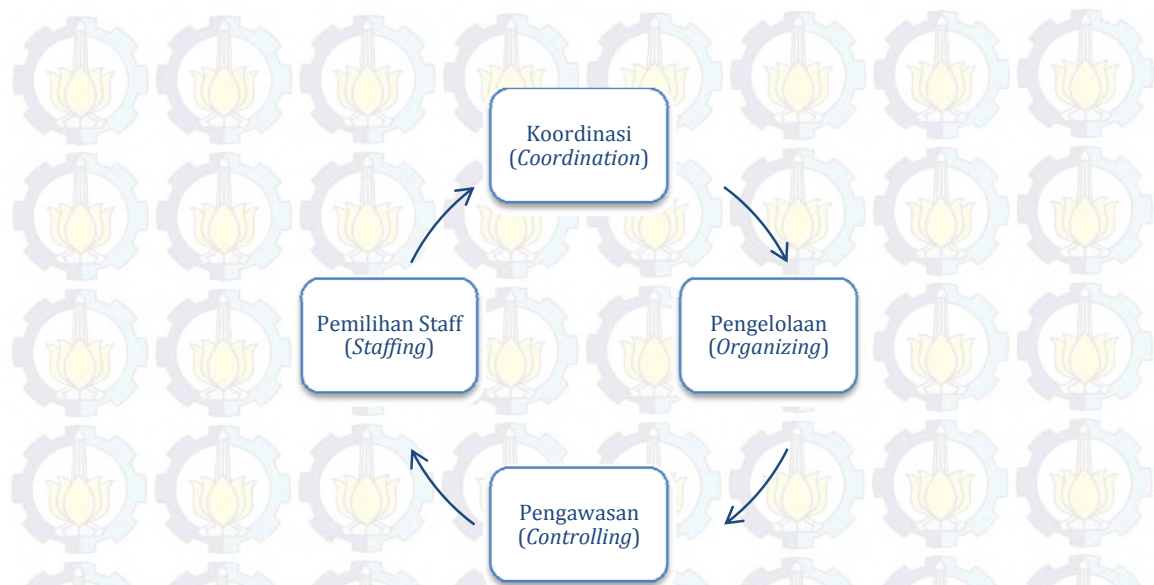
Pada Bab 2 dijelaskan bahwa pada ke dua puluh delapan indikator sebelumnya telah di bagi dalam kelompok / grup variabel sehingga setelah

didapatkan lima faktor utama penyebab rendahnya penyerapan anggaran di BPWS maka indikator dengan nilai 5 tertinggi (*top 5*) tersebut dimasukkan dalam kelompoknya masing – masing sehingga sesuai dengan kelompok variabel sesuai dengan 9 fungsi manajemen yang akan ditampilkan pada tabel 4.14. sebagai berikut.

Tabel 4.14 Top 5 Indikator Sesuai dengan Kelompok Variabel

No. Variabel	Indikator	Deskripsi Operasional	Kelompok Variabel
X14	Pengadaan Lahan	Karena Alokasi Terbesar Anggaran Pengadaan Lahan, maka dengan tidak terjadinya pengadaan lahan membuat penyerapan anggaran rendah	Koordinasi (<i>Coordination</i>)
X15	Kegiatan/Lelang diundur/ dibatalkan	Banyaknya Kegiatan/Lelang yang jadwalnya diundur atau bahkan dibatalkan karena satu dan lain hal	Koordinasi (<i>Coordination</i>)
X22	Dokumen pertanggung jawaban belanja tidak lengkap/ terlambat	Dokumen persyaratan pertanggung-jawaban Belanja tidak lengkap terlampaui lama diserahkan sehingga siklus penggunaan anggaran juga memakan waktu lebih lama	Pengelolaan (<i>Organizing</i>)
X10	Sistem Kerja Pengelola Keuangan	SOP (Standar Operational Procedure) yang kurang jelas atau kurang dipahami oleh para pelaksana pekerjaan maupun para pengelola keuangan itu sendiri	Pengendalian (<i>Controlling</i>)
X25	Keterbatasan SDM Kompeten dan/atau bersertifikat	Terbatasnya SDM pengelolaan proyek yang kompeten dan siap kerja dengan sertifikat keahlian pengadaan Barang dan Jasa dan sertifikat terkait lainnya karena sulit diperoleh	Pemilihan Staff (<i>Staffing</i>)

Dijelaskan bahwa X14 dan X15 masuk dalam satu kelompok Koordinasi (*Coordination*), sedangkan indikator lainnya masuk dalam kelompok lain. Jika dapat gambarkan dan dinarasikan, maka relasi antar indikator dengan peringkat *top five* adalah sebagaimana tergambar dalam gambar 4.6 berikut ini:



Gambar 4.6 Relasi Antar Indikator

Yang menjadi faktor yang berpengaruh terbesar pada rendahnya penyerapan anggaran pada BPWS adalah Lemahnya Koordinasi baik dengan pihak internal maupun external BPWS, hal ini dapat disimpulkan karena sejak tahun dimulainya BPWS menjadi mandiri (tahun 2011) hingga saat ini tidak terdapat pembebasan lahan dengan luas yang signifikan, karena alokasi anggaran pada pembebasan lahan mempunyai kuota yang besar pada total anggaran BPWS ($\pm 60\%$ dari total anggaran), maka penyerapan anggaran paling optimalpun tidak akan melebihi dari 40% anggaran BPWS. Selain dari Pengadaan lahan, indikator yang menunjukkan lemahnya koordinasi di BPWS adalah banyaknya Kegiatan/Lelang yang jadwalnya diundur atau bahkan dibatalkan karena satu dan lain hal, yang dalam hal dimaksudkan kemungkinan dikarenakan rendahnya tingkat pengelolaan (*organizing*) di BPWS, seperti Dokumen persyaratan pertanggung-jawaban belanja tidak lengkap atau terlampaui lama diserahkan oleh kontraktor /konsultan sehingga siklus penggunaan anggaran juga memakan waktu lebih lama, selain itu bisa diperkirakan juga dikarenakan lemahnya Pengendalian (*Controlling*) dari pihak BPWS untuk mengejar pihak ketiga yang terlambat mengajukan dokumen pertanggungjawaban belanja. Hal ini dikarenakan SOP (*Standar Operational Procedure*) yang kurang jelas atau kurang dipahami oleh para pelaksana pekerjaan maupun para pengelola keuangan itu sendiri. Sedangkan, BPWS sendiri

mempunyai kesulitan untuk memperoleh tenaga PNS pengelolaan proyek yang kompeten dan siap kerja dengan sertifikat keahlian pengadaan Barang dan Jasa dan sertifikat terkait lainnya, yang tidak lain hal itu juga disebabkan oleh lemahnya koordinasi BPWS dengan Instansi Pemerintah lainnya.

Namun, koordinasi sebagai kelompok variabel di mana terdapat 2 faktor tertinggi yang berpengaruh besar terhadap rendahnya penyerapan anggaran BPWS juga merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap semua fungsi manajemen lainnya, menurut Tunggal(2006), hubungan fungsi koordinasi dan fungsi manajemen lainnya adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan dan koordinasi (*planning and coordination*)

Perencanaan akan mempengaruhi koordinasi, artinya semakin baik dan terincinya rencana, maka akan semakin mudah untuk melakukan koordinasi tersebut.

2. Pengorganisasian dan koordinasi (*organizing and coordination*)

Pengorganisasian berhubungan dengan koordinasi, artinya jika organisasi baik, maka pelaksanaan koordinasi akan lebih mudah. Organisasi yang baik, apabila hubungan-hubungan antara individu karyawan baik, hubungan pekerjaan baik, job description setiap pejabat jelas.

3. Pengarahan dan koordinasi (*directing and coordination*)

Pengarahan mempengaruhi koordinasi, artinya dengan menggunakan bermacam-macam variasi dalam intensitas directing force akan membantu menciptakan koordinasi.

4. Pengisian jabatan dan koordinasi (*staffing and coordination*)

Penempatan karyawan membantu koordinasi, artinya jika setiap pejabat sudah ditempatkan sesuai dengan keahliannya maka koordinasi akan lebih mudah.

5. Pengendalian dan koordinasi (*controlling and coordination*)

Pengendalian berhubungan langsung dengan koordinasi. Penilaian yang terus menerus atas kemajuan pekerjaan akan membantu menyelaraskan usaha-usaha, sehingga tujuan yang ditentukan semula dihasilkan, diperoleh dan tercapai dengan baik. Dengan demikian, maka tindakan-tindakan perbaikan

yang terjadi, karena control membantu dalam mendapatkan koordinasi yang dibutuhkan.

Berdasarkan hubungan koordinasi tersebut di atas dan sesuai dengan hasil penghitungan RII, lemahnya hubungan antara Pengorganisasian dan koordinasi mengartikan lemahnya system pengelolaandi BPWS yang disebabkan oleh lemahnya koordinasi internal dan external. Hubungan antara individu karyawan yang kurang baik, hubungan pekerjaan kurang baik, job description setiap pejabat kurang jelas.

Lemahnya Pengisian jabatan dan koordinasi mengakibatkan penempatan pegawai yang kurang tepat, kurang adanya motivasi baik dari pimpinan kepada bawahannya maupun antar pegawai.

Lemahnya Pengendalian dan koordinasi mengakibatkan kurangnya penilaian (*cloudy judgement*) atas kemajuan pekerjaan satu pegawai dengan yang lainnya harusnya dapat membantu menyelaraskan usaha-usaha, sehingga tujuan yang ditentukan semula dihasilkan, diperoleh dan tercapai dengan baik. Dengan demikian, maka tindakan – tindakan perbaikan yang terjadi di scope kecil pengelola keuangan tertentu saja bukan di semua pengelola keuangan.

Jika dihitung secara indikator, diketahui bahwa nilai tertinggi hasil perhitungan RII adalah Pengadaan Lahan (X14) yang tergabung dalam kelompok variabel koordinasi (*Coordination*). Namun, apakah kelompok variabel tersebut merupakan pengaruh yang paling tinggi penyebab rendahnya penyerapan anggaran di BPWS. Melalui tabel 4.15 di bawah ini akan ditampilkan peringkat antar kelompok variabel yang dihitung berdasarkan rata – rata dari jumlah nilai RII indikator yang termasuk di dalam kelompoknya :

Tabel 4.15 Peringkat Kelompok Variabel

Variabel	No. Variabel	Indikator	Nilai RII		Ran k
			Kel.	Mean	
Perencanaan (<i>Planning</i>)	1	Kesalahan dalam penentuan akun	0.760	0.765	4
	2	Waktu penyusunan dan penelaahan anggaran terlampaui singkat	0.733		

Variabel	No. Variabel	Indikator	Nilai RII		Ran k
			Kel.	Mean	
	3	Karena bersifat Top Down, Perencanaan Anggaran sulit diaplikasikan di lapangan	0.800		
	4	Kerangka Acuan Kerja Tidak Jelas	0.767		
Pengendalian (Controlling)	5	Kurang Pengawasan Biaya	0.513	0.715	5
	6	Perubahan rincian biaya	0.780		
	7	Metode Pencairan Anggaran	0.773		
	8	Adendum/Sengketa Kontrak	0.753		
	9	Penyerapan di Pertengahan Tahun	0.653		
	10	Sistem Kerja Pengelola Keuangan	0.860		
	11	Kurangnya Evaluasi Keuangan	0.673		
Koordinasi (Coordination)	12	Masalah birokrasi	0.533	0.805	2
	13	Koordinasi perencana dan pelaksana anggaran lemah	0.853		
	14	Pengadaan Lahan	0.967		
	15	Kegiatan/Lelang diundur/dibatalkan	0.867		
Komunikasi (Communication)	16	Koordinasi / permintaan Ijin pemerintah terkait	0.713	0.773	3
	17	blokir (tanda bintang) pagu alokasi anggaran	0.833		
Motivasi (Motivating)	18	Take Home Pay	0.707	0.693	7
	19	Ketersediaan Dana Pada Kas Besar	0.620		
	20	Produktivitas kerja	0.753		
Pengelolaan (Organizing)	21	Administrasi Keuangan Proyek	0.820	0.847	1
	22	Dokumen pertanggung jawaban belanja tidak lengkap/terlambat	0.867		
	23	SOP dalam Pengelolaan Anggaran tidak diaplikasikan/tidak aplikatif	0.853		
Pemilihan Staff (Staffing)	24	Keterbatasan SDM pengawas Keuangan	0.680	0.704	6

Variabel	No. Variabel	Indikator	Nilai RII		Ran k
			Kel.	Mean	
	25	Keterbatasan SDM Kompeten dan/juga bersertifikat	0.860		
	26	Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan	0.573		
Pembuatan Keputusan (<i>Decision Making</i>)	27	Ketidakpastian harga barang	0.693	0.603	8
	28	Manajemen Resiko	0.513		

Ternyata setelah di hitung nilai per kelompok variabel, diperoleh hasil yang berbeda. Peringkat 1 adalah dariKelompok Variabel Organisasi, yang terdiri dari 3 Faktor yaitu Administrasi Keuangan Proyek (X21), Dokumen pertanggung jawaban belanja tidak lengkap/terlambat (X22), dan SOP dalam Pengelolaan Anggaran tidak diaplikasikan/tidak aplikatif (X23). Hal ini membuktikan bahwa BPWS masih sangat butuh peningkatan dalam pelaksanaan dengan berpedoman SOP dalam rangka pengelolaan keuangan di BPWS. Secara actual, saat ini BPWS mempunyai 135 SOP, dan 41 di antaranya adalah SOP mengenai Pengelolaan Keuangan termasuk pertanggungjawaban belanja oleh pelaksana Kegiatan secara swakelola. Hal ini juga dapat diartikan bahwa masih banyak terdapat pegawai yang bertugas sebagai pengelola keuangan yang belum berpatokan kepada SOP tersebut dalam menjalankan tugasnya sebagai pengelola keuangan. Secara kegiatan sebagaimana terdapat di dalam RKAKL BPWS mulai tahun 2013 terdapat kegiatan penyusunan SOP, namun kegiatan tersebut belum sampai pada tahap sosialisasi dengan tujuan implementasi. Sehingga belum dapat dikatakan bahwa sudah terdapat SOP yang jelas mengenai Pengelolaan Keuangan di BPWS.

4.7.Diskusi dan Pembahasan Hasil Analisis dengan Pihak BPWS

Pada penelitian ini berdasarkan penelitian dan persepsi responden yang terdiri atas para pejabat / petugas pengelola keuangan atau yang pernah menjabat pejabat / petugas pengelola keuangan serta Satuan Pengawas Internal sebagai internal

auditor di dapatkan 5 (lima) faktor utama yang akan dikelompokkan menjadi 4 (empat) grup variabel penyebab rendahnya penyerapan anggaran di BPWS, adalah karena hal sebagai berikut :

Berdasarkan diskusi dan pembahasan yang telah dilakukan pada Bab 4 sebelumnya maka rendahnya penyerapan anggaran di BPWS disebabkan oleh :

1. Tidak terserapnya anggaran pekerjaan pembebasan lahan (Faktor X14) yang merupakan Alokasi Terbesar Anggaran pada DIPA BPWS, maka dengan tidak terjadinya pengadaan lahan membuat penyerapan anggaran rendah.

Hal ini mengindikasikan lemahnya koordinasi external yang dilakukan oleh BPWS. BPWS yang mempunyai tugas dan fungsi sebagai pengembang kawasan di sekitar wilayah Kaki Jembatan Suramadu dan Kawasan Khusus. Sehingga semua kegiatan koordinasi dengan instansi lain (SKPD, Kementerian/Lembaga) dan para pihak yang menjadi mitra kerja dalam perencanaan pengembangan kawasan (DPRD, dunia usaha, LSM, Universitas). Sehingga dengan lemahnya koordinasi antara *stakeholder external* BPWS dapat menyebabkan sulitnya pengadaan lahan di wilayah kerja BPWS. Hubungan Pengadaan Lahan bisa menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran dikarenakan Pengadaan Lahan merupakan alokasi anggaran terbesar (-/+ 60% dari total anggaran). Tidak hanya itu, tidak tersedianya lahan juga mengakibatkan dibatalkannya sejumlah pembangunan fisik yang memerlukan lahan. Dan hal ini juga mengakibatkan tidak bisa diserapnya anggaran terkait pekerjaan / kegiatan tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagaimana tergambarkan pada tabel 4.16 di di bawah yang menyajikan tentang penyerapan anggaran tiap tahun (dari 2011) bagi pengadaan lahan di BPWS disandingkan dengan total pagu anggaran serta realisasi (sesuai dengan Data Lakip BPWS).

Tabel 4.16 Penyerapan Anggaran Tahunan Pegadaan Lahan di BPWS (Sumber Data : Lakip BPWS)

TAHUN/ PAGU (Rp. 000)	KEGIATAN	ANGGARAN (Rp. 000)		PENYERAPAN (Rp. 000)	
		JUMLAH	%	JUMLAH	%
2011	Pengadaan Lahan	123,000,000	42.05%	817,941.093	0.66%
292,500,000	Pekerjaan Terkait Pengadaan Lahan	41,500,000	14.19%	-	0.00%
2012	Pengadaan Lahan	108,000,000	40.27%	6,470,865.650	5.99%
268,176,234	Pekerjaan Terkait Pengadaan Lahan	95,030,204	35.44%	28,809,476.5	30.32%
2013	Pengadaan Lahan	270,721,327	74.01%	1,739,519.15	0.64%
365,782,000	Pekerjaan Terkait Pengadaan Lahan	70,047,042	19.15%	34,945,528.553	49.89%
2014	Pengadaan Lahan	132,585,000	39.94%	99,395,623.496	74.97%
331,992,446	Pekerjaan Terkait Pengadaan Lahan	47,976,690	14.45%	15,510,878.499	32.33%

Dan setelah dilakukan konfirmasi dari pihak BPWS, masalah ini dikarenakan BPWS kerap mengalami kendala dalam membebaskan lahan dalam rangka rencana membangun kawasan terpadu di jembatan Suramadu. Alasan utamanya karena penolakan warga yang enggan merelakan tanahnya. Namun sebenarnya, yang menentukan tanah boleh dibebaskan atau tidak di Madura bukanlah warga pemilik tanah, melainkan tokoh masyarakat yang disegani. Semua keputusan ada di tokoh masyarakat tersebut. Hingga kini, pembebasan lahan di kawasan tersebut masih belum bisa dilakukan karena negosiasi dengan warga belum menemui kesepakatan.

Pihak BPWS-pun mengakui, pembebasan lahan memang menjadi kendala dalam upaya mewujudkan rencana tersebut. Sulitnya mencapai kesepakatan soal harga tanah menjadi salah satu kendala dalam pembebasan lahan. BPWS juga kesulitan berkoordinasi dengan pemerintah daerah di wilayah Madura. Bahkan beliau pernah menyatakan, mulai 2012 pengadaan tanah diserahkan ke daerah masing-masing. Sisi Surabaya ke Pemkot Surabaya, dan sisi Madura ke Pemkab Bangkalan, dananya dari BPWS. Daerah akan lebih banyak terlibat, wacana menyerahkan pembebasan lahan tidak begitu saja disambut daerah. Namun selama akhir 2011 hingga akhir 2014, BPWS justru mendapat tantangan dari kelompok masyarakat yang menginginkan pembubarannya.

2. Diundurnya atau bahkan dibatalkannya kegiatan / lelang (X15), Hal ini mengindikasikan lemahnya koordinasi internal dalam hal perencanaan dan pelaksanaan kegiatan / lelang yang dilakukan oleh BPWS.

Koordinasi internal adalah ketika para pegawai BPWS memimpin, membimbing, dan mengatur pegawai lainnya secara vertical maupun horizontal dalam struktur organisasi agar usaha yang sedang dilakukan mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Lemahnya koordinasi dapat berujung pada rendahnya pengawasan kinerja proyek yang dapat menyebabkan tertundanya (*schedule delay*) atau bahkan dibatalkannya proses *tender* pekerjaan / pengadaan barang dan jasa (berhubungan dengan faktor peringkat keempat, pengawasan) dan rendahnya kualitas dokumen, dalam hal ini dokumen pertanggungjawaban belanja anggaran (berhubungan dengan faktor peringkat ketiga, pengelolaan). Padahal, koordinasi memegang peran sangat sentral dalam keberhasilan pelaksanaan tugas fungsi BPWS secara umum, keuangan secara khusus. Melalui koordinasi, permasalahan – permasalahan di bidang keuangan dapat dipecahkan dengan pendekatan tertentu secara sinergis.

Hal ini mengakibatkan penundaan pertanggungjawaban belanja, sehingga siklus keuangan terhambat, mengakibatkan tidak tersedianya uang pada kas besar yang dapat menyebabkan demotivasi tim pelaksana operasional terutama pada kegiatan swakelola. Hal ini tidak hanya terjadi di Internal BPWS, namun juga external. Para kontraktor/konsultan yang terkait dengan pengerjaan pekerjaan di BPWS-pun seringkali terlambat menyerahkan pertanggungjawaban belanja anggaran, namun tidak dapat menerima jika pembayaran terminnya terlambat.

Menurut klarifikasi dengan pihak Pengelola Keuangan di BPWS, dan sesuai dengan tabel 4.14 yang telah ditampilkan sebelumnya, kondisi yang terjadi diundurnya / dibatalkannya kegiatan / pekerjaan / Lelang yang memiliki nilai anggaran yang cukup signifikan dikarenakan tidak tersedianya lahan yang direncanakan menjadi lokasi pembangunan infrastruktur. Ini berkenaan

dengan tidak berhasilnya pengadaan lahan yang menjadi wilayah kerja pengembangan Suramadu, sehingga pembangunannya pun tidak dapat dilaksanakan.

3. Tidak lengkapnya / terlambatnya dokumen pertanggungjawaban belanja anggaran (X22), masalah ini mengakibatkan penundaan pertanggungjawaban belanja, sehingga siklus keuangan terhambat, mengakibatkan tidak tersedianya uang pada kas besar yang dapat menyebabkan demotivasi tim pelaksana operasional terutama pada kegiatan swakelola. Hal ini tidak hanya terjadi di Internal BPWS, namun juga eksternal. Para kontraktor/konsultan yang terkait dengan pengerjaan pekerjaan di BPWS-pun seringkali terlambat menyerahkan pertanggungjawaban belanja anggaran, namun tidak dapat menerima jika pembayaran terminnya terlambat.

Dan seperti yang telah dijelaskan pada faktor penyebab sebelumnya, hal ini disebabkan karena kurangnya koordinasi dengan pengelola kesatkeran di BPWS (terkait dengan faktor X2 variabel koordinasi), sehingga para kontraktor/konsultan baru menyiapkan dokumen2 pertanggungjawaban belanja di akhir2 masa termin, itupun terdapat banyak ketidaklengkapan dokumen sebagaimana dipersyaratkan. Serta kurangnya pengawasan yang ketat dan ketegasan dari Satuan Kerja BPWS membuat telatnya kontraktor/konsultan dalam menyiapkan dokumen2 pertanggungjawaban belanja.

Sesuai klarifikasi pihak BPWS sebenarnya Dokumen pertanggungjawaban belanja yang tidak lengkap/terlambat tidak menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran secara tahunan. Namun hal ini sering menjadi keluhan para pengelola keuangan karena pada tiap trimester terutama pada trimester pertama atau kedua pada saat dilakukannya evaluasi penyerapan anggaran, hal ini membuat tingkat penyerapan terlihat kecil. Hal ini juga menyebabkan tingkat deviasi keuangan anggaran terlihat tinggi.

Penundaan pertanggungjawaban belanja juga menyebabkan bertambahnya beban kerja para pengelola keuangan terutama pada akhir semester, dengan tingkat *human error* yang pastinya juga tinggi. Karena itu, diperlukan jadwal penyerapan anggaran yang matang bagi masing – masing kegiatan yang disepakati bersama sehingga bagi pelaksana kegiatan yang tidak sesuai dengan

jadwal dikenakan sanksi sampai dengan pemutusan kontrak sebagai sanksi tertinggi.

Dan seperti yang telah dijelaskan pada faktor penyebab sebelumnya, hal ini disebabkan karena kurangnya pengawasan (terkait dengan faktor X10 variabel Pengawasan) dan koordinasi dengan pengelola kesatkeran di BPWS (terkait dengan faktor X15 variabel koordinasi), sehingga para kontraktor/konsultan baru menyiapkan dokumen2 pertanggungjawaban belanja di akhir2 masa termin, itupun terdapat banyak ketidaklengkapan dokumen sebagaimana dipersyaratkan. Serta kurangnya pengawasan yang ketat dan ketegasan dari Satuan Kerja BPWS membuat telatnya kontraktor/ konsultan dalam menyiapkan dokumen2 pertanggungjawaban belanja.

4. Lemahnya Sistem Kerja Pengelola Keuangan (X10), hal ini sangat penting karena tidak dapat ditampik bahwa nafas dari proyek adalah anggaran. Sedangkan anggaran yang menggunakan dana pemerintah, baik APBN maupun APBD mempunyai peraturan baku yang harus di mengerti dan dijalankan oleh para pengelola keuangan, terutama dalam hal pertanggungjawaban belanjanya. Karena kebijakan anggaran di masing – masing instansi bisa jadi mempunyai perlakuan berbeda, maka disusunlah Standard Operational Procedure (SOP) yang berlaku di tiap – tiap instansi, termasuk di BPWS. Namun SOP (Standar Operational Procedure) yang kurang jelas atau kurang dipahami oleh para pelaksana pekerjaan maupun para pengelola keuangan itu sendiri (berhubungan dengan faktor peringkat kelima, pemilihan staff) menjadi penghambat keterlambatan pertanggungjawaban pembelanjaan anggaran yang berakibat pada penumpukan dokumen pertanggungjawaban belanja (berhubungan dengan faktor peringkat kedua, pengelolaan) yang lagi – lagi mengakibatkan terhambatnya siklus keuangan. Pengawasan ketat dari Kepala Satuan Kerja terhadap kinerja bawahannya sesuai SOP yang berlaku, harus berjalan secara menerus (konstan) dan harus mampu menyediakan solusi dalam waktu singkat terhadap permasalahan yang mungkin timbul.

Karena dari segi ketersediaan SOP telah ada di BPWS, hal ini bisa berarti tiga macam sebab, dapat diartikan bahwa masih banyak terdapat pegawai yang bertugas sebagai pengelola keuangan yang belum berpatokan kepada SOP tersebut dalam menjalankan tugasnya sebagai pengelola keuangan, dapat diartikan pula kurangnya atau bahkan tidak adanya sosialisasi mengenai SOP Pengelola Keuangan dalam menjalankan tugas fungsinya. Secara kegiatan sebagaimana terdapat di dalam RKAKL BPWS mulai tahun 2013 terdapat kegiatan penyusunan SOP, namun kegiatan tersebut belum sampai pada tahap sosialisasi dengan tujuan implementasi. Sehingga belum dapat dikatakan bahwa sudah terdapat SOP yang jelas mengenai Pengelolaan Keuangan di BPWS.

Menurut klarifikasi dengan Pihak BPWS, bahwa mulai tahun 2012 BPWS telah menganggarkan kegiatan Penelaahan Organisasi, lalu di tahun 2013 melalui kegiatan Penataan Tatalaksana Manajemen mulai penyusunan draft SOP, dan Tahun 2014 Finalisasi Penyusunan SOP. Sehingga dapat disimpulkan bahwa SOP di BPWS belum sampai pada tahap sosialisasi dan implementasi. Hingga saat ini BPWS mempunyai 135 SOP, dan 41 di antaranya adalah SOP mengenai Pengelolaan Keuangan termasuk pertanggungjawaban belanja oleh pelaksana Kegiatan secara swakelola.

5. Keterbatasan SDM Kompeten dan/atau juga bersertifikat (X25), BPWS adalah merupakan instansi pemerintah yang mengelola anggaran pemerintah (APBN). Karenanya sesuai dengan peraturan UU Keuangan Negara, bahwa peraturan tersebut membawa konsekwensi tanggung jawab pengelolaan keuangan negara/daerah melekat pada jabatan yang diemban oleh seorang pegawai negeri sipil. Sedangkan BPWS sesuai dengan Perpres 27 Tahun 2008 perihal Badan Pengembangan Wilayah Suramadu mengamanatkan bahwa pegawai suramadu tidak hanya merupakan pegawai negeri sipil, namun dapat juga diduduki oleh seorang professional (non-PNS), karenanya saat ini BPWS hanya mempunyai +/-20% PNS dari total seluruh pegawainya. Karenanya sulit bagi para pimpinan untuk menyeleksi SDM yang berstatus sebagai PNS yang tidak hanya memiliki pengalaman di bidang pengelolaan proyek secara umum

dan keuangan proyek secara khusus namun juga mengerti / berkompeten serta berorientasi pada *problem solving*, selain itu juga mempunyai sertifikat yang terkait dengan pengelolaan proyek / pengelolaan keuangan proyek menggunakan APBN.

Menurut Klarifikasi dengan pihak BPWS, Usaha yang telah dilakukan oleh para pimpinan BPWS untuk melakukan pendekatan secara persuasive kepada Kementerian/Lembaga (K/L) lain juga kurang memperoleh tanggapan yang positif dikarenakan lemahnya koordinasi dengan (K/L) setempat (berhubungan dengan faktor peringkat pertama, koordinasi), juga dikarenakan K/L lainpun memiliki kondisi yang sama sulitnya mencari PNS Kompeten sebagai pengelola kesatkeran/keuangan kesatkeran.

4.8.Minimasi Rendahnya Penyerapan Anggaran

Setelah melalui analisis data kuantitatif menggunakan RII, diperoleh 5 (lima) faktor yang tergabung dalam 4 (empat) kelompok variabel yang mempengaruhi rendahnya penyerapan anggaran di BPWS, yaitu: Faktor X14 (Pembebasan lahan) dan X15 (Kegiatan/Lelang diundur/ dibatalkan) yang tergabung dalam kelompok variabel Koordinasi (*Coordination*), Faktor X22 (Dokumen pertanggungjawaban belanja tidak lengkap/terlambat) yang tergabung dalam kelompok variabel pengelolaan (*organization*), Faktor X10 (Sistem Kerja Pengelola Keuangan) yang tergabung dalam kelompok variabel Pengawasan (*Controlling*), dan Faktor X25 (Keterbatasan SDM Kompeten dan/atau juga bersertifikat), kelompok variabel Pemilihan Staff (*Staffing*). Berikut ini adalah hasil crosscheck data yang mendukung kebenaran factor terkait dengan kondisi eksisting, lalu juga didukung dengan penelaahan literature terkait, yang nantinya akan menjadi bahan diskusi dalam wawancara dengan beberapa responden dari external BPWS yang pernah menangani permasalahan serupa. Penelaahan literature akan jabarkan sesuai dengan tiap – tiap grup variabel namun juga akan membahas hingga faktornya.

4.8.1. Koordinasi (*Coordination*)

Koordinasi adalah penyatuan, integrasi, sinkronisasi upaya anggota kelompok sehingga memberikan kesatuan tindakan dalam mengejar tujuan bersama.

Dikarenakan koordinasi merupakan kelompok variabel di mana di dalamnya terdapat 2 faktor tertinggi yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran di BPWS, maka variabel ini menjadi sangat penting pembahasannya, dalam rangka meminimasi permasalahan tersebut agar meningkatkan kinerja penyerapan anggaran BPWS secara khusus, dan kinerja organisasi BPWS secara umum.

Sesuai dengan hasil diskusi dan pembahasan hasil analisis data pada sub bab 4.7, BPWS telah melakukan pendekatan – pendekatan tertentu kepada baik kepada para tokoh ulama maupun dengan masyarakat terkait dengan tujuan keberadaan BPWS di Madura. Namun hingga saat ini Koordinasi tersebut belum memberikan hasil yang signifikan karena penolakan baik dari masyarakat hingga Pemerintah Daerah terutama di Kabupaten Bangkalan.

Empat tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja di antara bermacam – macam individu dan departemen – departemen dalam organisasi menurut Lawrence & Lorsch (1986). Dan sebagai solusinya tentu saja menyamakan perbedaan – perbedaan tersebut. Berikut adalah tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja sebagaimana dimaksud :

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu.

Setiap Kementerian / Lembaga / Instansi yang berbeda maupun antar unit kerja dalam suatu Kementerian / Lembaga / Instansi yang sama mengembangkan pandangan – pandangan mereka sendiri baik secara sosial, kultural dan lain sebagainya tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik. Akibatnya ketidaksinkronan ini yang menghasilkan terhambatnya koordinasi.

2. Perbedaan dalam orientasi waktu

Manajer akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek. Bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.

3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi.

Kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedang bagian penelitian dan pengembangan mungkin dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lain.

4. Perbedaan dalam formalitas struktur.

Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metode – metode dan standar – standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan.

4.8.1.1. Pengadaan Lahan (X14)

Saat ini, Pembebasan lahan menjadi bagian yang paling menyulitkan dalam pembuatan infrastruktur di Indonesia. Permasalahan ini tidak hanya dihadapi oleh BPWS, namun juga hampir setiap instansi, baik pemerintah maupun swasta yang mempunyai proyek pembangunan infrastruktur.

Menurut Andihendra (2012) bahwa terdapat 3 unsur yang menjadi kendala terhadap pembebasan lahan di Indonesia, yaitu:

- a) Masyarakat setempat yang kurang, bahkan tidak mendukung pembebasan lahan dengan menuntut kompensasi tanah dengan harga yang melebihi *appraisal*. Terlebih lagi, dalam kasus ini banyak ‘mafia tanah’ yang terlibat.
- b) Tingkah ‘raja-raja kecil’ sebagai akibat negatif adanya desentralisasi yang belum matang membuat proses pelaksanaan suatu proyek berjalan tidak sebagaimana mestinya. Merekapun terpaksa harus ‘dijamu’ keinginan – keinginan yang pastinya menambah budget dari sebuah proyek.
- c) Pers/media yang kurang bersahabat dengan pihak pemilik pekerjaan (*owner*).

Yang dapat menjadi solusi terhadap pemasalahan tersebut adalah:

- a) Tetap berpatokan pada Undang - Undang Nomor 2 Tahun 2012 mengenai pembebasan lahan.
- b) Peran serta pemerintah dalam memberikan pencerdasan ke masyarakat guna bersedia mendukung pembangunan di Indonesia dengan bersedia

membebaskan lahan miliknya dengan harga wajar dan tidak terbuai dengan beberapa oknum yang menjadikan pembebasan lahan sebagai proyek mengambil keuntungan.

- c) Pemerintah harus mampu menindak tegas pemerintah setempat yang berlaku sebagai raja kecil.
- d) Koordinasi dan Sinkronisasi tujuan dan sasaran pembangunan dengan pemerintah setempat guna lancarnya proses pembebasan lahan.
- e) Koordinasi dan sinkronisasi dengan pihak media dengan membuat kesepakatan bahwa isu sensitif yang berkaitan dengan kepentingan publik atau negara tidak boleh sembarang dipublikasikan. Pers harusnya mendukung pembangunan dengan pemberitaan yang netral dan tidak berlebihan.

Menurut wawancara dengan Responden 1,terdapat 2 (dua) alternatif yang diharapkan dapat mempercepat pembebasan lahan untuk pembangunan jalan tol. Dua alternatif tersebut adalah desakan untuk percepatan penerbitan Rancangan Undang – Undang (RUU) Lahan dan usulan agar Undang – Undang No 20 Tahun 1961 Tentang Pencabutan Hak-hak atas Tanah dan Benda yang Ada di Atasnya, di mana kewenangan tersebut dapat dilakukan oleh Presiden sebagai kepala negara.

Menurut Responden 2, permasalahan pembebasan lahan di Suramadu adalah masalah koordinasi antar pimpinan, dalam hal ini adalah antara Pimpinan BPWS dengan Pimpinan Daerah setempat. Jadi tidak bisa hanya mengandalkan satu pihak, *it goes both ways*. Pimpinan Suramadu melakukan pendekatan secara intens kepada para Pimpinan Daerah, Pimpinan Daerah juga harus mau membuka diri dan menerima kehadiran BPWS. Karena BPWS merupakan Lembaga Pemerintah yang diamanatkan oleh Presiden melalui Perpres No. 27 Tahun 2008 *jo* Perpres No. 23 Tahun 2009 untuk melaksanakan pengembangan kawasan di kawasan kaki jembatan dan kawasan khusus. Jadi fungsi dari BPWS adalah membantu Pemerintah Daerah, bukan mengambil sebagian kewenangannya.

4.8.1.2. Kegiatan/Lelang diundur/dibatalkan (X15)

Menurut Responden 3 dan 4, jika dilihat secara keseluruhan, sebagian besar permasalahan ini dimulai dari perencanaan yang tidak matang. Proses pengadaan yang tidak memetakan kebutuhan terlebih dahulu namun hanya berdasarkan anggaran yang tersedia menjadi salah satu sebab utama mundurnya pelaksanaan pelelangan. Diskusi dan pembahasan terhadap permasalahan pelelangan serta solusinya adalah sebagai berikut :

1. Penandatanganan kontrak sudah dilaksanakan, namun pekerjaan belum dilaksanakan.

Apabila kontrak sudah ditandatangani, Surat Perintah Mulai Kerja (SPMK) sudah dikeluarkan, namun pekerjaan belum dilaksanakan, padahal dalam jadwal pelaksanaan pekerjaan sudah harus mencapai persentase tertentu, maka PPK segera melaksanakan Show Cause Meeting (SCM), yaitu pertemuan yang melibatkan PPK, Penyedia Barang/Jasa, dan Konsultan Pengawas (apabila ada) untuk membahas hal-hal yang menyebabkan pekerjaan belum dilaksanakan. Apabila hasil pertemuan menyimpulkan bahwa pekerjaan belum dapat dilaksanakan karena hal – hal diluar kemampuan penyedia, misalnya perijinan lahan yang belum selesai, adanya konflik masyarakat, dan lain-lain, maka ditelaah apakah permasalahan tersebut dapat diselesaikan secepatnya dan pekerjaan dapat dilaksanakan paling lambat 31 Desember. Apabila jawabannya iya, maka PPK segera memerintahkan penyedia untuk melaksanakan pekerjaan. Apabila jawabannya tidak, maka pelaksanaan pekerjaan sebaiknya dibatalkan dan kontrak diputuskan tanpa memberikan sanksi kepada penyedia.

2. Pekerjaan sudah dilaksanakan, masa pelaksanaan pekerjaan pada kontrak sebelum 20 Desember namun pekerjaan diprediksi tidak selesai pada masa pelaksanaan, melainkan sebelum 31 Desember.

Sebenarnya aturan pelaksanaan pekerjaan tunduk pada ketentuan yang tercantum pada kontrak. Bahkan menurut Pasal 1338 Kitab Undang – Undang Hukum Perdata (KUHPer), perjanjian yang dibuat sesuai dengan undang-undang berlaku sebagai undang-undang bagi mereka yang membuatnya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 dan 17 Tahun 2003, akhir tahun anggaran adalah 31 Desember, sehingga apabila kontraknya bukan kontrak tahun jamak, maka pelaksanaan pekerjaan yang dibiayai dari satu tahun anggaran harus diselesaikan pada tanggal 31 Desember.

Namun, dalam aturan keuangan kita, dengan mewajibkan pelaksanaan pekerjaan harus selesai pada tanggal tertentu sebelum 31 Desember hanya dengan alasan agar bagian keuangan tidak kerepotan melakukan pembayaran. Maka muncullah aturan, bahwa penagihan paling lambat 12 Desember, 15 Desember, atau 20 Desember.

Apabila pelaksanaan pekerjaan melebihi masa kontrak yang sudah ditetapkan berakhir pada tanggal 12, 15 atau tanggal 20 Desember, maka segera cari ketentuan mengenai pelaksanaan pekerjaan pada akhir tahun.

Biasanya setiap tahun terdapat aturan dari perdirjen Anggaran yang dapat digunakan apabila anggaran yang digunakan merupakan anggaran APBN. Dalam Perdirjen tersebut dikenal mengenai Jaminan Pembayaran untuk mengantisipasi pembayaran apabila pelaksanaan melewati batas akhir pembayaran. Namun yang harus diperhatikan, langkah ini berhenti pada tanggal 31 Desember, sehingga tidak dibenarkan jaminan pembayaran melewati tahun anggaran.

Lupakan ketentuan bahwa penyedia dapat terlambat 50 (lima puluh) hari kalender melewati tahun anggaran, karena ketentuan tersebut merupakan ketentuan pengadaan dan bukan ketentuan keuangan.

Keterlambatan ini harus diiringi dengan pengenaan denda sesuai ketentuan pada kontrak, yaitu $1/1000 \times \text{nilai kontrak}$ atau bagian kontrak untuk setiap hari keterlambatan.

3. Pekerjaan sudah dilaksanakan, namun pelaksanaan pekerjaan diprediksi tidak dapat selesai pada tanggal 31 Desember.

Kemungkinan terakhir yang dapat terjadi adalah setelah dilakukan SCM, maka pekerjaan diprediksi tidak dapat selesai pada tanggal 31 Desember.

Apabila ini terjadi, maka PPK segera melakukan persiapan untuk pemutusan kontrak. Kontrak dapat diputuskan segera setelah teguran ke 3 dilayangkan, atau menunggu tepat 31 Desember setelah sebelumnya sudah melakukan teguran dan peringatan tertulis terlebih dahulu.

Jangan sekali-sekali membiarkan pelaksanaan pekerjaan melewati tahun anggaran apabila kontrak yang digunakan adalah kontrak tahun tunggal.

Tidak ada alasan curah hujan yang terlalu tinggi, karena semua sudah tahu bahwa pada akhir tahun resiko curah hujan ada di depan mata.

Tidak ada alasan stok kosong, karena penyedia saat memasukkan penawaran seharusnya sudah tahu mengenai ketersediaan stok.

Tidak ada alasan tidak cukup waktu untuk melaksanakan pekerjaan, karena penyedia saat memasukkan penawaran sudah menghitung jangka waktu pelaksanaan pekerjaan. Sehingga kalau tidak sanggup seharusnya tidak memasukkan penawaran.

Intinya adalah, putuskan saja semua kontrak seperti ini. Jangan berharap mekanisme luncuran, karena akan menyusahkan saat penyusunan anggaran tahun anggaran berikutnya, serta akan mengganggu prioritas program tahun anggaran berikutnya.

Khusus APBN, Peraturan Menteri Keuangan (PMK) tentang Pelaksanaan Sisa Pekerjaan Tahun Anggaran Berkenaan Yang Dibebankan Pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Tahun Anggaran Berikutnyarupanya tanpa dapat dilaksanakan di lapangan. Pengalaman beberapa orang rekan yang mencoba melaksanakan hal tersebut, justru menjadi temuan pada saat pemeriksaan, serta dipersulit pada saat pembayaran pekerjaan pada tahun anggaran berikutnya.

Sehingga, hindari pelaksanaan pekerjaan yang melewati tahun anggaran. Juga jangan sekali-sekali membuat Berita Acara Serah Terima pekerjaan fiktif, yaitu sebelum tanggal 31 Desember dibuat BAST 100% hanya sekedar mencairkan anggaran 100% padahal fisik pekerjaan belum mencapai 100%. Walaupun anggaran tersebut kemudian ditahan dan tidak bisa dicairkan oleh Bank.

Hal ini karena tindakan tersebut sudah masuk ranah pemalsuan dokumen, yaitu membuat dokumen yang tidak sesuai dengan kondisi real dan menyebabkan negara membayar tidak sesuai kondisi nyata.

Walaupun penyediaanya tetap melanjutkan pekerjaan hingga melewati tahun anggaran dan anggaran dicairkan setelah penyedia selesai melakukan pekerjaan, namun tetap tidak juga dikenakan denda keterlambatan, padahal secara nyata penyedia sudah melakukan keterlambatan pelaksanaan pekerjaan. Hal ini karena sudah dibuatkan BAST 100%.

Pada intinya, putus saja semua kontrak yang tidak dapat diselesaikan pada akhir tahun anggaran, agar tidak terjadi permasalahan di kemudian hari.

4.8.2. Pengelolaan (*Organizing*)

Dalam hal ini yang menjadi kendala terhadap penyerapan anggaran di BPWS adalah Dokumen pertanggungjawaban belanja yang tidak lengkap/terlambat, sehingga mengakibatkan siklus penggunaan anggaran juga memakan waktu lebih lama.

Menurut Responden 5, untuk mencapai Pelaksanaan anggaran yang tertib, lancar dan efektif serta efisien dilakukan dengan Cara :

1. Tiap – tiap jabatan di pengelolaan kesatkeran harus mempunyai *Standard Operational Procedure* (SOP) yang Jelas dan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. SOP ini harus diterima dan dimengerti oleh setiap pemegang jabatannya, selain itu masing – masing jabatan harus berkomitmen untuk menjalankannya. Setiap pemegang jabatan kesatkeran sebaiknya diberlakukan sistem rolling setiap 2 tahun ke Satker atau PPK yang berbeda sehingga mampu memperkaya pengalaman dan wawasan praktik kerja di lingkungan kesatkeran.
2. Walaupun diperbolehkan, namun usahakan agar pemegang jabatan di pengelolaan kesatkeran tidak merangkap tugas, karena dapat dikhawatirkan kurangnya fokus dalam menjalankan tugas satu atau tugas lainnya. Apalagi

jika tugasnya juga melakukan fungsi pengawasan di kesatkeran, hal ini sangat memungkinkan menurunkan fungsi pengawasan tersebut.

3. Pemilihan SDM pengelola kesatkeran harus benar – benar merupakan SDM yang terampil, namun juga berwawasan luas dan berorientasi pada problem solving. Maka jika ditemukan permasalahan (dan menurut pengalaman, pasti ada banyak dan beragam masalah dalam dunia keproyekan), tidak menjadikan hal tersebut sebagai hambatan yang mengakibatkan stagnansi apalagi di siklus keuangan proyek)
4. Perencanaan, dalam hal ini perencanaan keuangan yang harus benar2 matang. Walaupun hanya bertugas sebagai bendahara pembantu pengeluaran (BPP) pada suatu PPK, namun BPP juga harus mampu membantu PPK dalam perencanaan penyerapan anggaran. Jadi selama tahun anggaran, BPP harus mampu menjadi *alarm* bagi PPK-nya pada saat telah mendekati pembayaran, baik termin maupun anggaran kegiatan lainnya (swakelola). Hal ini diharapkan agar tidak terjadi penumpukan dokumen pertanggungjawaban belanja anggaran yang dapat mengakibatkan tersendatnya pekerjaan.

4.8.3. Pengendalian (*Controlling*)

Sistem Kerja Pengelola Keuangan, dalam hal ini SOP (Standar Operational Procedure) yang kurang jelas atau kurang dipahami oleh para pelaksana pekerjaan maupun para pengelola keuangan itu sendiri.

Menurut wawancara dengan Responden 6, tujuan dibuatnya Standard Operasional Prosedur (SOP) antara lain supaya Karyawan selalu bisa menjaga Konsistensi dalam setiap menjalankan pekerjaan sehari-hari, adanya acuan kerja yang jelas. Selain itu juga dengan adanya SOP, Karyawan akan tahu dengan jelas Peran & Tanggungjawabnya karena dalam SOP sudah menerangkan dengan jelas alur tugas masing – masing. Dengan dibuatnya SOP yang baku maka tugas fungsi karyawan akan lebih lancar karena masing masing sudah ada pedoman & acuannya, selain itu juga ketika ada kasus penyelewengan/ penyalahgunaan wewenang, SOP ini juga bisa dijadikan sebagai dasar hukum yang kuat. Salinan SOP juga harus mudah diakses untuk referensi diarea kerja dari masing – masing

fungsidan bagian baik dalam bentuk hard copy atau softcopy/ format elektronik agar mereka benar-benar menjalankan aktifitas pekerjaan sesuai dengan yang sudah tentukan/dibakukan, sehingga organisasi mampumempertahankan kontrol kualitas serta proses penjaminan kualitas dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.

Sesuai permasalahan di BPWS terkait pengendalian Proses implementasi SOP termasuk setiap langkah yang dibutuhkan untuk memperkenalkan SOP kepada setiap orang yang terlibat dalam SOP tersebut dan menjadikan SOP sebagai bagian penting dalam setiap operasi rutin. Karena BPWS merupakan instansi yang dapat dikatakan Instansi baru, maka SOP masih dalam tahap finalisasi perumusan. Jika dikatakan kenapa tidak menggunakan SOP yang dulu digunakan oleh BPWS ketika masih tergabung dengan Kementerian PU, maka itu dikarenakan kebijakan dalam peraturan / perundangan dulu berbeda dengan saat ini. Di mana tiap tahunnya Kementerian Keuangan selalu mengeluarkan kebijakan berbeda, sedangkan SOP juga harus mengikuti kebijakan tersebut. Karenanya Proses implementasi SOP harus dirancang sedemikian rupa untuk memastikan bahwa :

- a. Setiap orang dalam perusahaan mendapat informasi dan penjelasan mengenai SOP yang telah diperbaiki ataupun SOP yang baru.
- b. Rekapitan dokumen SOP didistribusikan sesuai dengan kebutuhan dan dapat diakses dengan mudah oleh seluruh anggota perusahaan, terutama yang terlibat langsung dalam SOP tersebut.
- c. Setiap personil dalam perusahaan mengerti peran dan memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menerapkan SOP dengan benar dan efektif termasuk pemahaman mengenai konsekuensi jika terjadi kesalahan dalam penerapan SOP tersebut.
- d. Terdapat personil yang bertanggung jawab untuk mengawasi jalannya proses, mengidentifikasi permasalahan – permasalahan yang mungkin terjadi dan memberikan dukungan dalam proses implementasi SOP tersebut.
- e. Dan yang paling penting dalam pelaksanaan SOP, Pelayanan Pelanggan harus menjadi Fokus Utama dalam SOP. Pelanggan didefinisikan sebagai semua

orang yang secara tetap dan aktif menjadi pengguna produk dari perusahaan. Pada kinerja Keuangan Proyek di BPWS, maka selain Konsultan/Kontraktor/Pelaksana Kegiatan Swakelola, penggunaanya juga merupakan atasannya sebagai pemeriksa laporan, rekan sekerjanya jika membutuhkan laporan juga. Intinya, isi SOP harus mencerminkan pentingnya kedudukan pelanggan dan upaya memberikan pelayanan yang terbaik buat pelanggan

Dari hasil wawancara dengan Responden 7, dalam pelaksanaan dan pengembangan SOP terdapat tujuh langkah untuk mendeskripsikan suatu metode agar dapat membuat suatu bentuk SOP yang baik dan benar, sehingga mudah untuk dipahami oleh pengguna SOP tersebut. Berikut adalah tujuh langkah untuk membuat SOP yang baik dan benar.

1. Perencanaan tujuan awal pembuatan SOP

Dengan adanya tujuan yang ingin dicapai, pihak manajemen dapat menyusun langkah – langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, serta dapat mengetahui dan mengevaluasi keberhasilan dari penerapan SOP tersebut.

2. Perancangan awal

Jika bentuk SOP yang akan digunakan adalah simple steps, hierarchical steps atau graphic format, maka langkah awal yang harus dilakukan adalah membuat tahapan dari proses yang ada dan yang harus dijalankan. Jika bentuk SOP yang akan digunakan adalah flowchart, maka langkah awal yang harus dilakukan adalah menentukan permasalahan yang akan diselesaikan.

3. Evaluasi Internal

Setelah rancangan awal dibuat, sebaiknya rancangan tersebut dievaluasi oleh seluruh anggota perusahaan yang terlibat sehingga dapat diketahui kekurangan serta kesalahan yang terdapat pada rancangan awal tersebut dan kemudian meminta saran, kritik dan usulan yang membangun. Dengan melibatkan seluruh anggota perusahaan yang terlibat dalam SOP tersebut, maka proses pemahaman dan penerapan akan berjalan dengan lebih mudah.

4. Evaluasi Eksternal

Pada tahap evaluasi eksternal, dibutuhkan tim penasehat yang berasal dari luar perusahaan untuk menilai rancangan yang telah dibuat dan memberikan saran, kritik dan usulan yang dapat membangun pembuatan SOP tersebut. Pihak eksternal dari perusahaan tentu dapat menilai rancangan dengan lebih objektif, dikarenakan mereka tidak terlibat langsung dalam proses penerapan SOP.

5. Pengujian

Tahap pengujian dilakukan untuk mengetahui SOP yang dibuat telah sesuai dengan standard yang ditetapkan oleh pihak manajemen dan kemudian hasil pengujian dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dalam melakukan perbaikan dan pengembangan.

6. Perbaikan

Setelah dilakukan tahap pengujian, dapat diketahui kekurangan dan kesalahan dalam SOP yang telah dibuat dan kemudian dapat segera dilakukan perbaikan sehingga SOP dapat berjalan dengan lebih maksimal. Pada tahap ini juga dapat dilakukan pelatihan bagi para pekerja agar dapat memanfaatkan SOP sebagai alat bantu untuk mempermudah mereka dalam menjalankan pekerjaan.

7. Pengaplikasian

Setelah SOP telah selesai dibuat dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan, kemudian dilakukan pengaplikasian di seluruh divisi dalam perusahaan sehingga tujuan awal yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal.

4.8.4. Pemilihan Staff (*Staffing*)

Terbatasnya SDM pengelolaan proyek yang kompeten dan siap kerja dengan sertifikat keahlian pengadaan Barang dan Jasa dan sertifikat terkait lainnya karena sulit diperoleh.

Hal ini sebenarnya tidak hanya dialami oleh BPWS, namun juga di berbagai instansi, paling tidak begitu menurut responden 8 dalam wawancara dan

diskusi. Pakar/Praktisi yang sering dikontrak sebagai tenaga ahli di beberapa instansi pemerintah serta sering diundang dalam berbagai Rapat, FGD, Seminar sebagai Narasumber yang umumnya membahas mengenai SDM mengatakan banyaknya instansi yang mengklaim bahwa mereka mempunyai banyak pegawai secara kuantitas, namun secara kualitas mereka kekurangan. Menurut beliau pula mengutip pernyataan Miftah Toha (Guru Besar Ilmu Pemerintahan), hanya 40 persen pegawai negeri yang benar-benar bekerja, sisanya hanya sekedar datang ke kantor tanpa melakukan pekerjaan yang berarti.

Hal yang dapat dilakukan pimpinan BPWS agar profesionalitas dan produktivitas PNS dapat meningkat sebagaimana yang diharapkan, maka reformasi di bidang birokrasi harus terwujud, maka hal-hal yang perlu segera dilakukan adalah:

Melaksanakan pola penempatan pegawai yang komprehensif yang benar-benar sesuai dengan keahlian dan kebutuhan serta tidak berorientasi kepada KKN, dan juga agar menciptakan suatu rancangan kerja yang jelas dan menyenangkan yang membawa tanggung jawab penuh bagi para pegawai sesuai dengan keahliannya, sehingga hal ini akan membantu meningkatkan profesionalitas dan produktivitas PNS sehingga akan menjadi pelayan publik yang profesional dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Perlu adanya sistem penggajian dan insentif PNS yang lebih mampu mendorong pengembangan prestasi dan karier (*reward*), peningkatan kesejahteraan serta mengeliminasi kemungkinan terjadinya penyalahgunaan wewenang.

Menuntaskan penanggungan penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk praktek-praktek KKN (*punishment*); dengan cara penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (*good governance*) pada semua tingkat dan lini pemerintahan dan semua kegiatan; dan Pemberian sanksi yang seberat-beratnya bagi pelaku KKN sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

Agar pola karier dapat menjadi daya tarik bagi pegawai, maka sistem yang dibangun hendaknya berbasis merit dan bersifat terbuka. Terkait dengan merit,

berarti kesempatan pengembangan seperti untuk promosi, didasarkan kepada kompetensi dan prestasi kerja terbaik. Basis kompetensi merujuk pada *Soft Competencies* dan *Hard Competencies*, dan prestasi kerja. Terkait dengan besaran peluang terutama bagi pegawai internal yang telah menunjukkan prestasi kerjaterbaik, yang diukur dari hasil penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan secara teratur. Demikian halnya dalam pengembangan karier pegawai, baik untuk promosi maupun rotasi, hendaknya mempertimbangkan aspek spesifikasi jabatanyaitu bakat, minat, dan temperamen yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dengan melakukan merit system dapat pula memberikan tambahan penghasilan kepada orang yang bekerja melebihi panggilan tugasnya.

Perlu dilakukan seleksi melalui "*fit and proper test*" kepada semua PNS yang akan menduduki jabatan, baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional. Tujuannya adalah untuk mengetahui kelayakan mereka pada posisi jabatan yang akan didudukinya, adapun maksud dari pada "*fit and proper test*" adalah untuk mencari kandidat yang memiliki karakteristik seperti sikap, minat, motivasi, keterampilan dan watak yang tepat untuk jabatan yang harus diisi. Sehingga pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan adalah bukan berdasarkan "selera" pimpinan atau atasan yang mengangkatnya.

Untuk membina kedisiplinan PNS memang tidak hanya cukup dengan perubahan sistem saja. Tetapi juga perlu pembinaan moral PNS itu sendiri. Akan tetapi pembinaan moral saja, juga tidak cukup tanpa disertai sistem yang kuat. Selain itu, perlu dilakukan *punishment* terhadap yang tidak disiplin, tetapi perlu juga memberikan *reward* terhadap yang berprestasi.

Pimpinan harus selalu mengingatkan, mengajak dan memotivasi para pegawainya supaya membekali diri dengan berbagai kecakapan (kompetensi) antara *conceptual skill* (kemampuan konseptual), *social skill* (kemampuan bersosial) dan *technical skill* (kemampuan teknis) terkait dengan tugas dan fungsi masing – masing kementerian/lembaga pemerintah. Bila tidak, siap-siaplah menjadi MPP (alias mati pelan-pelan) atau tidak mendapat promosi jabatan. Harapan untuk tahun-tahun mendatang, perbaikan kinerja aparatur negara

akan semakin lebih baik. Dengan reformasi birokrasi yang berkesinambungan maka PNS yang profesional dan bermoral, sistem manajemen yang bersifat unified dan berorientasi pada kinerja akan terwujud sehingga tujuan pembangunan nasional dapat tercapai

Namun demikian, di BPWS hanya mempunyai PNS hanya $\pm 15\%$ dari total pegawainya, selebihnya adalah merupakan professional kerja atau *outsourcing* untuk tenaga perbantuan. Kategori Pegawai sebagaimana dapat dilihat di tabel 4.17. (sesuai data Subdivisi Kepegawaian) seperti di bawah ini:

Tabel 4.17 Kategori Pegawai BPWS (Sumber Data Sub Divisi Kepegawaian BPWS)

No.	Kategori Pegawai	Jumlah	%	Keterangan
1.	PNS (Status DPK)	26	14.69%	22 (84,62%) bertugas sebagai fungsional kesatkeran, 2 (7,69%) memegang jabatan struktural di BPWS, 1 (3.85%) adalah fungsional angka kredit dan 1 (3.85%) adalah fungsional umum
2.	Profesional	139	78.53%	14 (10,07%) bertugas sebagai fungsional kesatkeran, sisanya (89,03%) menduduki jabatan dan sebagai fungsional umum
3.	Outsourcing	12	6.78%	Tenaga Pendukung
Jumlah Pegawai di BPWS :		177		

Dari Tabel di atas terlihat bahwa jumlah PNS di BPWS sangat kecil, Karena itu terdapat perlakuan lain bagi para pegawai BPWS nonPNS. Menurut (Ellitan, 2002), Lingkungan bisnis telah mengalami perubahan secara

fundamental. Perubahan – perubahan tersebut menuntut perubahan peran Manajemen SDM yang lebih kompleks dan lebih baik dari sebelumnya Sumber daya menjadi asset kritis organisasi. Hal ini berarti SDM tidak hanya sekedar diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis.

Meningkatnya isu-isu bisnis yang terkait dengan SDM memiliki pengaruh kuat pada manajer sumber daya manusia dan manajer fungsional dalam organisasi. Karenanya Sumber daya manusia memerlukan pengelolaan yang efektif agar dapat menciptakan kompetensi bagi perusahaan. Dengan demikian daya saing organisasi dalam menghadapi globalisasi akan meningkat. Selain itu maraknya fenomena diversitas SDM diharapkan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui praktik – praktik pengelolaan sumber daya manusia memerlukan waktu dan proses. Jadi semuanya tidak semudah membalikkan telapak tangan. Bila tujuan perusahaan telah dicapai, maka keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui sumber daya manusia secara substansial dapat bertahan lebih lama, dan lebih sulit diimitasi oleh pesaing.

Pengelolaan SDM dituntut lebih proaktif dan responsif. Segala aktivitas yang dilakukan harus dapat mengantisipasi berbagai perkembangan yang terjadi, kemudian melakukan tindakan-tindakan untuk menghadapi isu-isu bisnis yang berkaitan dengan SDM. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah berubah dari fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi-fungsi lain dalam organisasi, untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berubahnya fungsi dan pusat perhatian MSDM memerlukan perubahan kualifikasi pengelola MSDM agar dapat mengikuti perkembangan dan memberikan tanggapan yang sesuai.

Sudah semestinya, perhitungan perusahaan saat ini ditujukan pada pengembangan pengelolaan SDM secara kontinyu dan signifikan. Pengembangan pengelolaan SDM harus memenuhi kebutuhan organisasi dan tuntutan perkembangan. Tidak bisa dipungkiri dengan semakin pesatnya perkembangan

teknologi pengelolaan SDM diarahkan untuk mendukung bisnis yang luas dan berkembang. Pada dasarnya bisa dikatakan bahwa untuk bertahan dalam persaingan maka pengelolaan SDM memberikan suatu peran strategis, dengan memastikan bahwa kompetensi karyawan dapat memenuhi tuntutan kinerja organisasi saat ini.

Sesuai dengan hasil wawancara dengan Responden 8, banyak permasalahan yang terdapat dalam pengelolaan pegawai yang ciri bekerja dan kinerjanya adalah sangat marjinal, asal jadi, dan kurang toleran dengan lingkungan. Perilaku tersebut lebih berkait dengan faktor internal ketimbang eksternal. Faktor internal karyawan meliputi faktor – faktor pendidikan, usia, pengalaman kerja, sikap, dan keterampilan. Namun demikian lemahnya manajemen kontrol, kurangnya pelatihan dan pengembangan, tidak adilnya manajemen kompensasi dan karir, rendahnya mutu hubungan horisontal dan vertikal dapat mendorong terjadinya perilaku negatif dari pegawai seperti itu.

Baik masalah pegawai dan pegawai bermasalah akan dapat menimbulkan masalah perusahaan yang kronis dan menimbulkan ongkos mahal. Apalagi pada pengelolaan keuangan proyek yang berasal dari uang Negara, hal ini berakibat kesalahan administrasi secara menerus yang menyebabkan lambatnya siklus keuangan proyek dan juga perusahaan secara umumnya, itu baru contoh kecilnya. Karena berkaitang dengan pengelolaan keuangan Negara, maka kesalahan tersebut bisa menjadikan temuan dalam hasil pemeriksaan BPK. Walaupun mungkin temuan bersifat administrasi, namun berpengaruh terhadap opini BPK yang menyebabkan sulitnya mendapatkan opini WTP (Wajar Tanpa Pengecualian).

Masalah – masalah yang dihadapi pegawai pada dasarnya lebih disebabkan faktor eksternal maka pendekatannya adalah pada sistem manajemen. Untuk itu yang dapat dilakukan perusahaan antara lain dengan dengan pendekatan – pendekatan umum:

- a) Mengadakan pengkajian mendalam apa saja faktor-faktor eksternal karyawan yang memengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja.

- b) Melakukan kajian kekuatan dan kelemahan perusahaan dilihat dari penerapan sistem manajemen sumberdaya manusia kaitannya dengan strategi bisnis termasuk dalam hal analisis pekerjaan dan beban kerja karyawan.
- c) Melakukan perbaikan fungsi-fungsi MSDM mulai dari fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan, program orientasi, manajemen pelatihan dan pengembangan, penempatan karyawan, manajemen kompensasi, dan manajemen karir.
- d) Mengefektifkan keterkaitan strategi bisnis secara sinergis dengan strategi-strategi lainnya seperti strategi SDM, strategi finansial, strategi produksi, strategi pemasaran, dan strategi informasi sebagai suatu kesatuan yang utuh.
- e) Melakukan reposisi gaya kepemimpinan yang dinilai tepat diterapkan di perusahaan.

Sementara itu strategi yang dapat dilakukan dalam menghadapi karyawan bermasalah antara lain dengan pendekatan-pendekatan umum:

- a) Mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi terjadinya karyawan bermasalah misalnya terhadap karyawan yang malas, tidak disiplin, sangat sensitif, temperamental, dan sangat egoistis.
- b) Melakukan sosialisasi dan internalisasi budaya organisasi atau korporat, budaya kerja, dan budaya mutu kerja secara intensif; kalau diperlukan tindakan penegakan kedisiplinan dan koreksi yang bergantung pada derajat masalahnya.
- c) Melakukan pelatihan dan pengembangan khususnya yang menyangkut *softskills* disertai dengan bimbingan dan konseling kepada karyawan khususnya oleh manajer dan karyawan senior yang berwibawa.
- d) Menerapkan sistem imbalan yang menarik kepada karyawan berprestasi dan hukuman kepada yang berkinerja dibawah standar secara obyektif, tegas dan tidak diskriminasi.
- e) Mengembangkan sistem umpan balik tentang proses dan kinerja perusahaan berikut masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dan karyawan dalam membangun suasana pembelajaran yang dinamis dan merata di semua karyawan; baik dilakukan secara formal maupun informal.

f) Mengembangkan tim kerja yang solid dan dinamis dengan kepemimpinan yang berorientasi membangun motivasi dan transformasional.

Pada intinya, fenomena masalah karyawan dan karyawan bermasalah merupakan hal yang rutin terjadi di suatu perusahaan. Yang berbeda cuma derajat dan frekuensinya saja. Mulai dari kondisi yang ringan sampai yang parah. Karena itu pendekatannya pun ada yang dengan menggunakan jalur keorganisasian berupa penyusunan strategi dan kebijakan SDM yang baru dan ada yang hanya dilakukan dengan pendekatan personal. Namun pada dasarnya, Responden 7 dan 8 setuju akan satu solusi untuk merumuskan minimasi atau bahkan eliminasi terhadap permasalahan SDM di lingkungan BPWS. Yaitu Pengelolaan SDM melalui *merit system*, yaitu penggabungan antara system kerja pemerintahan dengan swasta berdasarkan GCG (*Good Corporate Governance*). di antaranya adalah pertama, menetapkan pagu atau target prestasi kerja; kedua mengembangkan sistem penilaian karya pegawai yang berfokus pada kekhasan jabatan, berorientasi pada hasil kerja serta penilaian oleh lebih dari satu penilaian atau multi raters; ketiga, memberikan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada para pimpinan unit kerja serta pegawai umumnya terampil menilai prestasi kerja pegawai serta menguasai seni penyampaian umpan balik tentang kondisi nyata prestasi kerja yang berhasil dicapai sehingga pada masa mendatang memungkinkan untuk dicapainya prestasi kerja pegawai yang lebih baik. Keempat, membakukan pemberian penghargaan berdasarkan prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh setiap pegawai. Kelima, menggunakan skala kenaikan penghasilan yang besar dan bernilai signifikan serta tunjangan sosial yang memadai. Tentu saja hal ini tidak hanya diberlakukan untuk para pejabat / petugas pengelola proyek / keuangan proyek, namun untuk seluruh pegawai BPWS.

KESIMPULAN

Berdasarkan perhitungan RII, maka diperoleh Faktor – faktor yang paling berkontribusi terhadap rendahnya penyerapan anggaran di BPWS yang terdapat dalam 4 variabel. 5 faktor yang paling berpengaruh adalah pembebasan lahan karena penolakan warga, sedangkan alokasi anggaran bagi BPWS terbesar terdapat pada pengadaan lahan. Lalu Kegiatan/Lelang diundur/dibatalkan dikarenakan banyaknya pembangunan fisik yang memerlukan lahan namun tidak dapat dikerjakan, bisa juga dikarenakan jadwal pelelangan yang terlambat. Dokumen pertanggung jawaban belanja tidak lengkap/ terlambat yang menyebabkan siklus penggunaan anggaran juga memakan waktu lebih lama juga merupakan factor berpengaruh. Faktor selanjutnya adalah Sistem Kerja Pengelola Keuangan yang kurang jelas atau kurang dipahami oleh para pelaksana pekerjaan maupun para pengelola keuangan itu sendiri. Faktor kelima adalah Keterbatasan SDM Kompeten dan/atau juga bersertifikat.

Berdasarkan Rata – Rata dari Perhitungan RII, diperoleh bahwa Variabel yang paling berkontribusi terhadap rendahnya penyerapan anggaran di BPWS adalah Pengendalian, hal ini mengindikasikan rendahnya lemahnya *performance control* terhadap pegawai di BPWS. Karena itu dibutuhkan Pemantapan, Sosialisasi, Implementasi SOP, tidak hanya terhadap para pengelola proyek / keuangan proyek, namun di semua bidang terkait tugas dan fungsi di BPWS.

Berdasarkan tahap minimasi terhadap Faktor Penyebab di tahap minimasi Faktor, diperlukan Peningkatan di BPWS dalam Bidang Komunikasi melalui Sinkronisasi Orientasi / Tujuan didirikannya BPWS, terutama dalam pembebasan lahan dengan para stakeholder internal dan external BPWS dan juga pemberdayakan secara optimal SDM Pengelola Proyek/Keuangan Proyek melalui Peningkatan Motivasi Kinerja secara bertahap dan berkesinambungan terhadap para pengelola keuangan yang telah ada baik secara substansi maupun karakter building.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar 1 Kuesioner Survey Pendahuluan	135
Lampiran 2 Lembar 2 Kuesioner Survey Pendahuluan	136
Lampiran 3 Lembar 3 Kuesioner Survey Pendahuluan	137
Lampiran 4 Definisi Operasional Variabel Perencanaan	138
Lampiran 5 Definisi Operasional Variabel Pengendalian.....	139
Lampiran 6 Definisi Operasional Variabel Koordinasi	140
Lampiran 7 Definisi Operasional Variabel Komunikasi.....	141
Lampiran 8 Definisi Operasional Variabel Motivasi	142
Lampiran 9 Definisi Operasional Variabel Pengelolaan.....	143
Lampiran 10 Definisi Operasional Variabel Keteladanan dan Pemilihan Staff ..	144
Lampiran 11 Definisi Operasional Variabel Pembuatan Keputusan	145
Lampiran 12 Penghitungan Reliabilitas Menggunakan Crobach Alpha Dengan Excel	146
Lampiran 13 Lembar 2 Kuesioner Utama.....	147
Lampiran 14 Lembar 1 Kuesioner Utama.....	148
Lampiran 15 Analisis Data dengan Relative Important Index.....	149
Lampiran 16 Analisis Data dengan Relative Important Index.....	150
Lampiran 17 Formulir Wawancara Terstruktur	151

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar 1 Kuesioner Survey Pendahuluan

LEMBAR KUESIONER SURVEY PENDAHULUAN

FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RENDAHNYA PENTERAPAN ANGGARAN PROYEK DI BPWS

I. UMUM

Kepada Yth : Bapak/Ibu Pengelola Kesatkeran Badan Pengembangan Wilayah Suramadu di tempat

Dengan hormat,

Penelitian ini bertujuan dalam rangka thesis untuk Survey Pendahuluan meneliti faktor - faktor yang mempengaruhi rendahnya penyerapan Anggaran Proyek di BPWS. Responden penelitian ini adalah pejabat atau koordinator yang tercantum dalam SK Satker dari Satker Badan Pengembangan Wilayah Suramadu, selain itu unsur dari auditor internal juga diharapkan dapat memberikan masukan dengan pengisian kuesioner ini.

Penelitian ini bukanlah tes psikologi dari atasan atau dari manapun, oleh karena itu Bapak/Ibu tidak perlu takut/ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sebenarnya. Data dan identitas Bapak/Ibu dijamin kerahasiaannya dan tidak mempengaruhi status Bapak/Ibu sebagai seorang profesional.

Kuesioner ini terdiri dari 58 pernyataan, dimohon Bapak/Ibu mengisi pada setiap pernyataan tersebut. Pernyataan akan dilengkapi dengan definisi operasional (sebagaimana terlampir). Hasil dari penelitian ini akan kami sampaikan kembali kepada Bapak/Ibu melalui email yang Bapak/Ibu cantumkan. Untuk keterangan lebih jelas dapat menghubungi : **Magister Manajemen Teknologi - Institut Teknologi Sepuluh Nopember**, Jl. Cokroaminoto No. 12A Surabaya, a.n. Diana Febrianti (NRP 9112202807), telp : 08151366603, email : my_q_ball@yahoo.com.

Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Surabaya, 2014

II. DATA RESPONDEN

1. Satuan Kerja	:	Badan Pengembangan Wilayah Suramadu
2. Nama responden	:	
3. Jabatan	:	
4. No. HP	:	
5. Email	:	

III. CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Isilah dengan tanda centang (v) pada kolom yang Bapak/Ibu pilih. Keterangan :

Sangat Tidak Setuju = STS Setuju = S
Tidak Setuju = TS Sangat Setuju = SS
Cukup Setuju/Ragu-Ragu = CS

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Saya bicara secara optimis dan antusias				v	
Saya menunggu masalah muncul	v				

Lampiran 2 Lembar 2 Kuesioner Survey Pendahuluan

IV. KUESIONER PENDAHULUAN						
Pertanyaan						
Seberapa setuju/kan anda apabila pernyataan - pernyataan di bawah ini dinilai sebagai faktor penyebab dari keterlambatan penyerapan anggaran di lingkungan Badan Pengembangan Wilayah Suramadu/? Isilah dengan tanda centang pada kolom seberapa setuju/tidak setujunya anda dengan pernyataan di sampingnya						
Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS	
I. Perencanaan (Planning)						
1 Estimasi Biaya (Rencana Anggaran Belanja) Pekerjaan						
2 Kesalahan dalam penentuan akun						
3 Penyusunan pagu anggaran						
4 penyusunan jadwal lelang						
5 Penyusunan dan penelaahan anggaran						
6 Perencanaan Anggaran Top Down						
7 Kerangka Acuan Kerja Tidak Jelas						
II. Pengendalian (Controlling)						
8 Perubahan Lingkup Pekerjaan						
9 Kurang Pengawasan Biaya						
10 Perubahan rincian biaya						
11 Metode Pencairan Anggaran						
12 Hasil Pengadaan Barang/Konstruksi Tidak Sesuai Spesifikasi						
13 Adendum/Sengketa Kontrak						
14 Penyerapan di Pertengahan Tahun						
15 Sistem Kerja Pengelola Keuangan						
16 Kenaikan Harga						
17 Evaluasi						
III. Koordinasi (Coordination)						
18 Masalah birokrasi						
19 Koordinasi perencana dan pelaksana anggaran lemah						
20 Prosedur Penarikan Anggaran						
21 Duplikasi Kegiatan						
22 Desentralisasi						
23 Pengadaan Lahan						
24 Pengadaan Lahan						
IV. Komunikasi (Communication)						
25 Ijin pemerintah terkait						
26 blokir pagu alokasi anggaran						
27 Revisi DIPA						
28 Permasalahan pada Petunjuk Operasional Kegiatan (POK)						
29 Masa sanggah dalam lelang						
30 Sosialisasi						
31 Pelaporan						
32 Pengumuman Rencana Pelelangan						
V. Motivasi (Motivating)						
33 Adanya revisi DIPA atau DIPA terlambat diterima						
34 Take Home Pay						
35 Ketersediaan Dana Pada Kas Besar						
36 Produktivitas kerja						
37 Kondisi Kerja						
38 Rangkap Tugas						

Lampiran 3 Lembar 3 Kuesioner Survey Pendahuluan

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
VI. Pengelolaan (<i>Organizing</i>)					
39 Administrasi Keuangan Proyek					
40 Harga Perkiraan Sendiri (HPS)					
41 Dokumen pertanggungjawaban belanja tidak lengkap					
42 Dokumen pertanggungjawaban belanja terlambat					
43 Kebijakan Fiskal					
VII. Keteladanan (<i>Actualizing</i>)					
44 Keunikan Pengalaman Keuangan Proyek					
45 Penggunaan Traditional Method					
46 Pemberitaan Penangkapan Pengelola Keuangan Proyek					
47 Budaya Kerja					
VIII. Pemilihan Staff (<i>Staffing</i>)					
48 Keterbatasan SDM kompeten					
49 Keterbatasan SDM produktif					
50 Keterbatasan SDM pengawas Keuangan					
51 Keterbatasan SDM bersertifikat					
52 Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan					
IX. Pembuatan Keputusan (<i>Decision Making</i>)					
53 Negosiasi dalam kontrak					
54 Ketidakpastian harga barang					
55 Tender ulang					
56 SK pejabat pengelola keuangan					
57 Terlambat pengesahan dokumen pengumuman lelang					
58 Manajemen Resiko					

Untuk Pertanyaan berikutnya, adalah faktor - faktor yang mempengaruhi rendahnya penyerapan di BPWS yang dirasa Bapak/Ibu Pengelola Kesatkeran BPWS perlu dicantumkan dalam survey pendahuluan ini (dengan syarat nilai sangat setuju atau setuju)

Pernyataan	S	SS
59		
60		
61		
62		
63		
64		
65		

VIII. TERIMAKASIH

Terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini. Diharapkan Bapak/Ibu bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian selanjutnya. :)

Lampiran 4 Definisi Operasional Variabel Perencanaan

DEFINISI OPERASIONAL
LEMBAR KUESIONER SURVEY PENDAHULUAN
FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RENDAHNYA PENYERAPAN ANGGARAN PROYEK
DI BPWS

No	Variabel Penyebab	Indikator Umum	Definisi Operasional
1	Perencanaan (Planning)	Estimasi Biaya (Rencana Anggaran Belanja) Pekerjaan	Estimasi Biaya yang diperlukan tidak sesuai kebutuhan Proyek
		Kesalahan dalam penentuan akun	Kesalahan pada Kode Akun terutama MAK Belanja Modal menjadi Belanja Barang seringkali tertukar
		Penyusunan pagu anggaran	Penyusunan pagu anggaran tidak sesuai harga pasar
		penyusunan jadwal lelang	penyusunan jadwal lelang terlambat yang menyebabkan terlambatnya Lelang
		Penyusunan dan penelaahan anggaran	Masa Penyusunan dan penelaahan anggaran terlalu pendek
		Perencanaan Anggaran secara Top Down	Besar Anggaran bersifat given, bukan kebutuhan real dari pelaksana proyek
		Kerangka Acuan Kerja Tidak Jelas	KAK kurang/tidak menggambarkan lingkup pekerjaan, ouput dan outcome

Lampiran 5 Definisi Operasional Variabel Pengendalian

No	Variabel Penyebab	Indikator Umum	Definisi Operasional
2	Pengendalian (Controlling)	Perubahan Lingkup Pekerjaan	Perubahan Lingkup Pekerjaan yang berpengaruh terhadap perubahan anggaran pada saat pelaksanaan pekerjaan
		Kurang Pengawasan Biaya	Kurangnya monitoring penyerapan anggaran perbulan
		Perubahan rincian biaya	Revisi anggaran yang terlalu sering dilakukan
		Metode Pencairan Anggaran	Perubahan metode Pencairan Anggaran sehingga para pengelola anggaran membutuhkan waktu untuk adaptasi
		Hasil Pengadaan Barang/Konstruksi Tidak Sesuai Spesifikasi	Konstruksi yang dihasilkan tidak sesuai spesifikasi sehingga belum dapat diacc untuk pelunasan pembayarannya
		Adendum/Sengketa Kontrak	Terjadi sengketa atau perubahan pada isi kontrak sehingga pengusulan pembayaran belum bisa dilakukan
		Penyerapan di Pertengahan Tahun	Pelaksanaan Pekerjaan yang dimulai di awal tahun yang menyebabkan kecilnya penyerapan anggaran pada semester pertama, namun waktu menjadi lebih pendek untuk penyerapan secara optimal sampai akhir tahun
		Sistem Kerja Pengelola Keuangan	SOP (Standar Operational Procedure) yang kurang jelas atau kurang dipahami oleh para pelaksana pekerjaan maupun para pengelola keuangan itu sendiri
		Kenaikan Harga	penyesuaian harga karena kebijakan pemerintah (eskalasi)
		Evaluasi	Evaluasi berlebihan yang diberikan oleh auditor internal maupun eksternal membuat para Pengelola anggaran malas bekerja atau takut melakukan kesalahan

Lampiran 6 Definisi Operasional Variabel Koordinasi

No	Variabel Penyebab	Indikator Umum	Definisi Operasional
3	Koordinasi (Coordination)	Masalah birokrasi	banyaknya persetujuan dan sepengetahuan pejabat dalam pengusulan anggaran
		Koordinasi perencana dan pelaksana anggaran lemah	ketidakcocokan/fragmentasi antara pelaksana proyek dengan para pengelola anggaran, terutama masalah pembelanjaan
		Prosedur Penarikan Anggaran	Koordinasi berdasarkan Prosedur Penarikan Anggaran membuat proses pengajuan anggaran menjadi bertele - tele
		Duplikasi Kegiatan	Indikasi Duplikasi Pekerjaan yang membuat para pengelola anggaran ragu dalam pengajuan usulan pencairan anggaran
		Desentralisasi	Kendala jauhnya lokasi antara pusat dan perwakilan menyebabkan lamanya koordinasi pengajuan usulan anggaran
		Pengadaan Lahan	Sulitnya Proses Pengadaan Lahan mengakibatkan kecilnya penyerapan anggaran secara keseluruhan dan tertundanya kegiatan Pembangunan beserta penyerapan anggarannya
		Kegiatan/Lelang diundur/ dibatalkan	Banyaknya Kegiatan/Lelang yang jadwalnya diundur atau bahkan dibatalkan karena satu dan lain hal

Lampiran 7 Definisi Operasional Variabel Komunikasi

No	Variabel Penyebab	Indikator Umum	Definisi Operasional
4	Komunikasi (Communication)	Ijin pemerintah terkait	Kurangnya Komunikasi dengan Pemerintah terkait Pengadaan Lahan
		blokir (tanda bintang) pagu alokasi anggaran	terdapat kegiatan yang diblokir dan tidak dapat dilaksanakan sebelum dilakukan revisi penghapusan blokir
		Revisi DIPA	Kurangnya Komunikasi dengan Pemerintah terkait Revisi DIPA
		Permasalahan pada Petunjuk Operasional Kegiatan (POK)	Komunikasi terkait POK dan aplikasinya tidak berjalan lancar antara BPWS dengan Ditjen Anggaran
		Masa sanggah dalam lelang	Terjadi Sanggah dalam lelang dan memakan waktu berlarut - larut dan penyelesaian yang pelik
		Sosialisasi	Kurangnya sosialisasi tata cara Administrasi Keuangan atau aplikasi yang digunakan
		Pelaporan	Kurangnya Komunikasi antara Pengguna anggaran dengan Para Kuasa Pengguna Anggaran maupun perangkatnya
		Pengumuman Rencana Pelelangan	Kurang tersosialisasikannya Pengumuman Rencana Pelelangan yang menyebabkan gagal lelang karena kurang jumlah pemenang

Lampiran 8 Definisi Operasional Variabel Motivasi

No	Variabel Penyebab	Indikator Umum	Definisi Operasional	Rujukan Penelitian Terdahulu
5	Motivasi (<i>Motivating</i>)	Take Home Pay	Pendapatan yang diterima sebagai pengelola keuangan Tidak Sesuai Tanggung Jawab	Khodakarami dan Abdi (2014), Yustika (2012), Mahmudi (2011)
		Ketersediaan Dana Pada Kas Besar	Ini bagian dari pengeluaran proyek tergantung pada posisi anggaran, dan sering tidak tersedia nya dana penuh. Kekurangan dana menyebabkan penundaan pekerjaan.	
		Rekan Kerja/Atasan / Pimpinan	Kurangnya Support dari Rekan Kerja/Atasan/Pimpinan	
		Kondisi Kerja	Kondisi kerja yang kurang kondusif membuat malas bekerja	
		Kesejahteraan	Jumlah SDM produktif berjumlah lebih kecil, namun kesejahteraan sama	
		Kondisi Kerja	Kurang kondusifnya lingkungan kerja membuat malas bekerja	
		Rangkap Tugas	Rangkap jabatan struktural dengan fungsional kesatkeran membuat kurang fokusnya dalam melaksanakan salah satu tugasnya	

Lampiran 9 Definisi Operasional Variabel Pengelolaan

No	Variabel Penyebab	Indikator Umum	Definisi Operasional
6	Pengelolaan (Organizing)	Administrasi Keuangan Proyek	Sering Kesalahan dalam Administrasi Keuangan Proyek membuat keterlambatan dalam proses pengusulan pencairan anggaran
		Harga Perkiraan Sendiri (HPS)	HPS sebagai ukuran kewajaran harga pasar ditetapkan tanpa melalui Survei Pasar
		Dokumen pertanggungjawaban belanja tidak lengkap	Dokumen persyaratan pertanggungjawaban Belanja tidak lengkap sehingga memakan proses lebih lama untuk memperbaikannya
		Dokumen pertanggungjawaban belanja terlambat	Dokumen persyaratan pertanggungjawaban Belanja terlampaui lama diserahkan sehingga siklus penggunaan anggaran juga memakan waktu lama
		Kebijakan Fiskal	kompensasi kebijakan fiskal dan besarnya penyesuaian ditentukan sebagai bagian dari praktek ini. Di beberapa negara (seperti Jepang), kompensasi kebijakan fiskal (paket stimulus) dapat diambil sepanjang tahun fiskal dan serangkaian anggaran tambahan dapat disetujui. Di kebanyakan negara berkembang, bagaimanapun, pengeluaran capital (atau setara) umumnya sangat dibatasi untuk mengurangi jumlah keseluruhan defisit anggaran. Ketika penurunan ini tidak diimbangi melalui peningkatan investasi

Lampiran 10 Definisi Operasional Variabel Keteladanan dan Pemilihan Staff

No	Variabel Penyebab	Indikator Umum	Definisi Operasional
7	Keteladanan (<i>Actualizing</i>)	Keunikan Pengalaman Keuangan Proyek	Keunikan Pengalaman di pengelolaan keuangan proyek membuat pengelola keuangan terus mencari - cari metode baru
		Penggunaan Traditional Method	Para pengelola keuangan enggan menerima metode baru karena sudah terbiasa bekerja secara konvensional
		Pemberitaan Penangkapan Pengelola Keuangan Proyek	Pemberitaan tentang Penangkapan Pengelola Keuangan Proyek membuat takut para pengelola keuangan
		Budaya Kerja	Budaya Kerja pengelola keuangan atau pelaksana pekerjaan kurang disiplin
8	Pemilihan Staff (<i>Staffing</i>)	Keterbatasan SDM kompeten	Terbatasnya SDM yang mengerti peraturan perundangan serta teliti dalam pekerjaannya dalam pengelolaan keuangan proyek sulit diperoleh sehingga butuh waktu untuk memahami pekerjaan pengelolaan keuangan
		Keterbatasan SDM produktif	Terbatasnya SDM yang tidak hanya mengerti peraturan perundangan serta teliti dalam pekerjaannya dalam pengelolaan keuangan proyek, namun juga produktif
		Keterbatasan SDM pengawas Keuangan	Terbatasnya SDM dalam mengawasi pengelolaan keuangan proyek sulit diperoleh
		Keterbatasan SDM bersertifikat	Terbatasnya SDM pengelolaan proyek dengan sertifikat keahlian pengadaan Barang dan Jasa dan sertifikat terkait lainnya sulit diperoleh
		Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan	Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan yang menyebabkan butuh waktu Pejabat/Pengelola Keuangan tersebut untuk beradaptasi

Lampiran 11 Definisi Operasional Variabel Pembuatan Keputusan

No	Variabel Penyebab	Indikator Umum	Definisi Operasional
9	Pembuatan Keputusan (<i>Decision Making</i>)	Negosiasi dalam kontrak	proses negosiasi berjalan lambat, bahkan ada juga yang pesimistis kesepakatan akan tercapai karena posisi tawar pemerintah selalu lemah menyebabkan terlambatnya jadwal penetapan pemenang lelang
		Ketidakpastian harga barang	Ketidakpastian harga barang membuat sulit penetapan HPS
		Tender ulang	Tender Ulang menyebabkan terlambatnya jadwal penetapan pemenang lelang dan pengerjaan proyek
		SK pejabat pengelola keuangan	penerbitan SK pejabat penetapan atau penggantian pengelola keuangan terlambat dapat menyebabkan terlambatnya pengelolaan proyek
		Terlambat pengesahan dokumen pengumuman lelang	Terlambat pengesahan dokumen lelang menyebabkan terlambatnya jadwal penetapan pemenang lelang dan pengerjaan proyek
		Manajemen Resiko	Belum diterapkannya pengambilan keputusan anggaran berdasarkan kewajiban kontinjensi dan manajemen risiko yang terkait

Lampiran 12 Penghitungan Reliabilitas Menggunakan Crobach Alpha Dengan Excel

RESPONDEN	VARIABEL (ITEM PERNYATAAN)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
R1 (PUM 1)	2	1	3	4	1	2	2	5	3	2	4	3	1	3	2	1	3	1	2	3
R2 (PUM 2)	1	2	5	3	1	1	1	4	2	1	3	4	2	1	2	1	1	2	1	3
R3 (PUM 3)	3	2	3	4	3	2	2	3	3	2	5	4	2	5	4	3	5	3	5	1
R4 (BLU 1)	2	3	5	3	2	1	1	4	2	1	4	5	3	4	4	2	4	2	4	1
R5 (BLU 2)	2	1	4	4	1	2	2	5	3	2	5	5	1	3	2	1	3	2	2	2
R6 (BLU 3)	2	2	4	5	2	2	2	4	3	4	4	4	2	5	4	2	5	3	3	3
R7 (SPI 1)	3	2	5	5	2	2	3	4	5	2	5	3	2	4	5	2	4	5	5	1
R8 (SPI 2)	4	1	5	3	1	1	1	5	3	1	4	1	1	4	2	1	4	1	4	1
R9 (SPI 3)	1	2	3	3	3	1	1	2	2	1	3	4	2	3	4	3	3	2	2	2
R10 (EX 1)	2	3	3	4	3	3	3	3	5	4	5	3	3	4	5	1	4	5	5	3
R11 (EX 2)	2	1	3	2	5	2	2	2	2	2	4	2	1	3	4	3	3	2	2	3
R12 (EX 3)	4	1	5	5	3	1	2	4	2	1	5	2	1	4	4	3	4	5	4	1
PEARSON	0.135	0.58	-0.18	0.599	0.398	0.596	0.732	-0.31	0.589	0.66	0.596	0.14	0.58	0.663	0.87	0.286	0.663	0.823	0.706	-0.07
T HITUNG ($\alpha=5\%$)	2.228138852																			
R HITUNG ($\alpha=5\%$)	0.575982986																			
STATUS VALIDITAS	TDK VALID	VALID	TDK VALID	VALID	TDK VALID	VALID	VALID	TDK VALID	VALID	VALID	VALID	TDK VALID	VALID	VALID	VALID	TDK VALID	VALID	VALID	VALID	TDK VALID

RESPONDEN	VARIABEL (ITEM PERNYATAAN)																			
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
R1 (PUM 1)	3	1	1	3	1	1	1	5	4	2	3	1	4	2	2	1	4	1	1	3
R2 (PUM 2)	3	1	2	1	1	2	1	4	5	4	3	2	3	1	1	1	2	1	1	3
R3 (PUM 3)	1	3	2	5	3	2	3	2	2	3	1	5	5	2	2	3	3	3	3	1
R4 (BLU 1)	1	2	3	4	2	3	2	5	5	3	1	3	4	1	1	2	4	2	2	1
R5 (BLU 2)	2	1	1	3	1	1	1	3	5	3	2	1	4	2	2	1	4	1	1	2
R6 (BLU 3)	3	2	2	5	2	2	2	3	5	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2
R7 (SPI 1)	1	2	2	4	2	2	2	2	5	3	1	2	4	3	3	2	5	2	2	2
R8 (SPI 2)	1	1	1	4	1	1	1	5	4	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	1
R9 (SPI 3)	2	3	2	3	3	2	3	3	4	2	2	4	3	1	1	3	3	3	3	1
R10 (EX 1)	3	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	3	5	3	3	3	4	1	3	3
R11 (EX 2)	3	5	1	3	3	1	1	3	4	2	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2
R12 (EX 3)	1	3	1	4	3	1	3	4	5	4	1	2	3	2	2	3	3	3	3	1
PEARSON	-0.07	0.398	0.58	0.663	0.623	0.58	0.387	-0.17	-0.45	-0.09	-0.07	0.462	0.307	0.732	0.732	0.623	0.445	0.286	0.623	0.028
T HITUNG ($\alpha=5\%$)	2.228138852																			
R HITUNG ($\alpha=5\%$)	0.575982986																			
STATUS VALIDITAS	TDK VALID	TDK VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	VALID	VALID	VALID	TDK VALID	TDK VALID	VALID	TDK VALID

RESPONDEN	VARIABEL (ITEM PERNYATAAN)																		JUMLAH
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	
R1 (PUM 1)	1	2	4	5	4	3	4	3	4	1	1	1	5	1	1	3	5	1	141
R2 (PUM 2)	2	1	3	4	5	3	3	3	3	1	1	2	4	1	3	3	4	1	130
R3 (PUM 3)	2	2	4	3	4	1	3	1	3	3	3	2	4	3	4	1	4	3	158
R4 (BLU 1)	3	1	4	5	5	1	3	1	3	2	2	3	4	2	4	1	4	2	158
R5 (BLU 2)	1	2	5	4	5	2	3	2	3	1	1	1	5	1	3	2	5	1	140
R6 (BLU 3)	2	2	5	4	4	2	3	3	3	2	2	2	5	2	4	2	5	2	172
R7 (SPI 1)	2	3	5	5	4	2	5	1	4	2	2	2	4	2	3	2	4	2	174
R8 (SPI 2)	1	1	4	4	5	1	5	1	3	1	1	1	4	1	3	1	4	1	126
R9 (SPI 3)	2	1	4	5	3	1	3	2	4	3	3	2	3	3	1	1	3	3	145
R10 (EX 1)	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	135
R11 (EX 2)	1	2	4	4	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	2	3	1	146
R12 (EX 3)	1	2	4	3	5	1	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	152
PEARSON	0.58	0.732	0.124	-0.13	-0.24	0.028	-0.18	-0.07	0.063	0.623	0.703	0.58	0.059	0.623	0.262	0.028	0.059	0.583	
T HITUNG ($\alpha=5\%$)	2.228138852																		
R HITUNG ($\alpha=5\%$)	0.575982986																		
STATUS VALIDITAS	VALID	VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	TDK VALID	

Lampiran 13 Lembar 2 Kuesioner Utama

LEMBAR KUESIONER

FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RENDAHNYA PENYERAPAN ANGGARAN PROYEK DI BPWS

I. UMUM

Kepada Yth : Bapak/Ibu Pengelola Kesatkeran Badan Pengembangan Wilayah Suramadu
di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir di Magister Manajemen Teknologi, dan sesuai dengan tema penelitian kami yang berjudul faktor - faktor yang mempengaruhi rendahnya penyerapan Anggaran Proyek di BPWS, maka dengan ini kami mohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi kuesioner ini.

Penelitian ini bukanlah tes psikologi dari atasan atau dari manapun, oleh karena itu Bapak/Ibu tidak perlu takut/ragu-ragu dalam memberikan jawaban yang sebenarnya. Data dan identitas Bapak/Ibu dijamin kerahasiaannya dan tidak mempengaruhi status Bapak/Ibu sebagai seorang profesional.

Kuesioner ini terdiri dari 28 pernyataan, dimohon Bapak/Ibu mengisi pada setiap pernyataan tersebut. Pernyataan akan dilengkapi dengan definisi operasional (sebagaimana terlampir). Hasil dari penelitian ini akan kami sampaikan kembali kepada Bapak/Ibu melalui email yang Bapak/Ibu cantumkan. Untuk keterangan lebih jelas dapat menghubungi : **Magister Manajemen Teknologi - Institut Teknologi Sepuluh Noverber**, Jl. Cokroaminoto No. 12A Surabaya, a.n. Diana Febrianti (NRP 9112202807), telp : 081513666603, email : my_q_ball@yahoo.com.

Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.
Surabaya, 2014

II. DATA RESPONDEN

1. Satuan Kerja	:	Badan Pengembangan Wilayah Suramadu
2. Nama responden	:	
3. Jabatan	:	
4. No. HP	:	
5. Email	:	

III. CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Isilah dengan tanda centang (v) pada kolom yang Bapak/Ibu pilih. Keterangan :

Sangat Tidak Setuju = STS Setuju = S
Tidak Setuju = TS Sangat Setuju = SS
Cukup Setuju/Ragu-Ragu = CS

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Saya bicara secara optimis dan antusias				v	
Saya menunggu masalah muncul	v				

Lampiran 14 Lembar 1 Kuesioner Utama

IV. KUESIONER

Pertanyaan

Seberapa setuju/anda apabila pernyataan - pernyataan di bawah ini dinilai sebagai faktor penyebab dari keterlambatan penyerapan anggaran di lingkungan Badan Pengembangan Wilayah Suramadu/? Isilah dengan tanda centang pada kolom seberapa setuju/tidak setujunya anda dengan pernyataan di sampingnya

Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
Variabel 1: Perencanaan (Planning)					
1 Kesalahan dalam penentuan akun					
2 Penyusunan dan penelaahan anggaran					
3 Perencanaan Anggaran secara Top Down					
4 Kerangka Acuan Kerja Tidak Jelas					
Variabel 2: Pengendalian (Controlling)					
5 Kurang Pengawasan Biaya					
6 Perubahan rincian biaya					
7 Metode Pencairan Anggaran					
8 Adendum/Sengketa Kontrak					
9 Penyerapan di Pertengahan Tahun					
10 Sistem Kerja Pengelola Keuangan					
11 Evaluasi					
Variabel 3: Koordinasi (Coordination)					
12 Masalah birokrasi					
13 Koordinasi perencanaan dan pelaksana anggaran lemah					
14 Pengadaan Lahan					
15 Kegiatan/Lelang diundur/ dibatalkan					
Variabel 4: Komunikasi (Communication)					
16 Ijin pemerintah terkait					
17 blokir (tanda bintang) pagu alokasi anggaran					
Variabel 5: Motivasi (Motivating)					
18 Take Home Pay					
19 Ketersediaan Dana Pada Kas Besar					
20 Produktivitas kerja					
Variabel 6: Pengelolaan (Organizing)					
21 Administrasi Keuangan Proyek					
22 Dokumen pertanggung jawaban belanja tidak lengkap/terlambat					
23 SOP dalam Pengelolaan Anggaran tidak diaplikasikan/tidak aplikatif					
Variabel 7: Pemilihan Staff (Staffing)					
24 Keterbatasan SDM pengawas Keuangan					
25 Keterbatasan SDM Kompeten dan/juga bersertifikat					
26 Mutasi Pejabat/Pengelola Keuangan					
Variabel 8: Pembuatan Keputusan (Decision Making)					
27 Ketidakpastian harga barang					
28 Manajemen Resiko					

V. PENUTUP

Terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini.

RESPONDEN	VARIABEL (ITEM PERNYATAAN)																												JUMLAH					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28						
(Ka Sattler)	3	4	4	4	5	3	5	4	3	3	5	4	2	5	5	5	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	1	4	2	108			
(PPK 1)	5	3	4	4	2	3	3	4	3	4	2	3	4	5	4	4	5	2	4	3	3	4	5	3	4	3	3	3	1	97	3	1		
(PPK 2)	3	3	2	3	3	4	5	4	2	4	3	5	4	4	4	2	2	3	3	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	95	3	2	
(PPK 3)	5	3	5	4	2	4	4	5	3	4	3	2	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	109	3	3	
(PPK 4)	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4	5	3	5	3	3	3	4	4	114	3	4	
(PPK 5)	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	5	5	3	5	3	3	3	4	5	4	3	5	4	3	4	3	4	109	4	3	
(SPI 1)	5	3	3	4	3	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	4	2	5	5	3	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	111	3	4
(SPI 2)	5	3	3	2	5	5	4	3	4	3	4	5	2	5	5	4	1	5	3	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	113	3	4
(PUM 1)	3	2	2	2	2	3	2	4	3	4	2	2	4	5	4	3	4	3	4	3	2	3	4	5	3	3	1	4	3	1	4	3	85	3
O (PUM 2)	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	4	3	5	3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	93	3	2
1 (PUM 3)	3	1	2	2	2	3	4	3	3	4	2	3	2	4	5	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	84	3	2
2 (ASP 1A)	5	5	4	4	2	3	5	5	4	3	4	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	109	3	4
3 (ASP 1B)	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	4	5	4	4	4	5	2	4	3	3	3	5	3	4	3	3	3	1	96	3	3	
4 (ASP 2A)	3	4	4	3	1	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	2	2	2	4	3	5	4	4	4	3	4	2	3	2	2	90	3	2	
5 (ASP 2B)	3	4	4	3	2	4	5	3	3	3	4	4	2	4	4	4	2	2	3	3	2	4	4	4	3	4	2	3	2	2	89	3	2	
6 (ASP 3A)	5	5	5	4	2	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	115	3	4
7 (ASP 3B)	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5	4	3	2	4	5	4	5	3	5	3	4	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	110	3	3
8 (ASP 4A)	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	3	5	4	3	4	5	4	4	3	5	3	3	2	3	2	110	3	2
9 (ASP 4B)	4	4	5	4	3	4	5	5	3	4	2	3	4	5	5	3	5	3	3	4	3	4	5	4	3	5	3	3	3	3	3	108	3	3
10 (ASP 5A)	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	3	5	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	114	4	3
11 (ASP 5B)	4	4	5	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	3	5	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4	3	2	3	2	104	3	2
2 (ASSK 01)	4	3	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	1	5	3	3	3	114	3	3
3 (ASSK 02)	3	4	4	3	3	5	3	2	3	5	4	3	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	4	4	4	5	2	4	3	4	2	107	4	2
4 (KA ULP)	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	5	5	2	5	5	5	5	4	4	2	4	4	5	4	4	5	2	4	3	3	3	106	4	3
5 (SES ULP)	2	5	3	5	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	2	118	4	5		
6 (BDHR)	3	4	4	2	3	4	5	4	3	5	4	2	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	2	109	4	2		
7 (SPW)	5	3	4	5	4	3	4	3	3	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	2	113	4	2		
8 (EX1)	3	4	5	4	2	3	3	2	3	4	2	1	4	5	4	4	5	3	3	2	3	4	5	3	4	4	3	3	3	3	95	3	3	
9 (EX2)	4	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	2	4	5	5	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	4	4	4	2	104	4	2		
10 (EX3)	3	4	4	3	1	4	2	3	2	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	3	2	4	4	3	4	2	3	2	3	2	87	3	2	
MLAH	114	110	120	115	77	117	116	113	98	129	101	80	128	145	130	107	125	106	93	113	123	130	128	102	129	86	104	77						
	0.76	0.733	0.8	0.767	0.513	0.78	0.773	0.753	0.633	0.86	0.673	0.533	0.853	0.967	0.867	0.713	0.833	0.707	0.62	0.753	0.82	0.867	0.853	0.68	0.86	0.573	0.693	0.513						
DEV	3.8	3.557	4	3.833	2.567	3.9	3.867	3.757	3.267	4.3	3.367	2.667	4.267	4.833	4.333	3.567	4.167	3.533	3.1	3.767	4.1	4.333	4.267	3.4	4.3	2.867	3.467	2.567						
STAS ATAS	0.8867	0.844	0.947	0.95	0.817	0.652	0.9	0.935	0.691	0.466	0.964	0.959	0.45	0.379	0.802	1.251	1.085	0.681	0.712	0.858	0.662	0.661	0.583	0.621	0.596	0.937	0.629	0.858						
STAS BAWAH	4.1173	3.989	4.339	4.173	2.859	4.137	4.189	4.101	3.514	4.467	3.712	3.01	4.428	4.969	4.62	4.014	4.555	3.777	3.355	4.074	4.337	4.57	4.475	3.622	4.513	3.202	3.692	2.874						
	3.4827	3.355	3.661	3.493	2.274	3.653	3.545	3.432	3.019	4.133	3.072	2.324	4.106	4.698	4.046	3.119	3.778	3.289	2.845	3.46	3.863	4.097	4.058	3.178	4.087	2.531	3.242	2.26						

**FORMULIR WAWANCARATERHADAP
HASIL ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG YANG MEMPENGARUHI
RENDAHNYA PENYERAPAN ANGGARAN PROYEK PADA
BADAN PENGEMBANGAN WILAYAH SURAMADU**

I. DATA PEWAWANCARA

1. Nama	:	Diana Febrianti
2. NRP	:	9112202807
3. Jurusan	:	Manajemen Proyek, Magister Manajemen Teknologi Institut Teknik Sepuluh November, Surabaya
4. No. HP	:	081513666603
5. Email	:	my_q_ball@yahoo.com

II. DATA RESPONDEN

1. Nama	:	
2. Jabatan	:	
3. Instansi	:	
4. No. HP	:	
5. Email	:	

III. STRUKTUR WAWANCARA

1. Perkenalan
2. Pendahuluan (alasan dilakukannya wawancara)
3. Daftar Pertanyaan
4. Diskusi / Tanya jawab (pertanyaan dapat berupa eksploratif jika diperlukan)
5. Kesimpulan

IV. PENDAHULUAN

Badan Pengembangan Wilayah Suramadu (BPWS) adalah sebuah Lembaga Pemerintahan yang berdiri berdasarkan Perpres No. 27 Tahun 2008 Tentang Pengembangan Wilayah Suramadu jo Perpres No. 23 Tahun 2009 Tentang Penyempurnaan Peraturan Presiden No. 27 Tahun 2008.

Mulai dari tahun 2011 BPWS mengalami Kendala dalam penyerapan anggaran, untuk itu dilakukan penelitian terhadap faktor – faktor yang mempengaruhi permasalahan dimaksud. Sesuai dengan tujuan penelitian maka diperoleh faktor – faktor yang paling berpengaruh, yaitu :

1. Pengadaan Lahan
2. Kegiatan/Lelang diundur/ dibatalkan
3. Dokumen pertanggung jawaban belanja tidak lengkap/terlambat
4. Sistem Kerja Pengelola Keuangan
5. Keterbatasan SDM Kompeten dan/atau juga bersertifikat

Peneliti juga akan membawa data dan literatur yang mendukung mengenai faktor dan menyampaikannya kepada responden sesuai dengan bidang keahliannya.

1. Seberapa Jauh Bapak/Ibu/Saudara/i mengetahui Badan Pengembangan Wilayah Suramadu?
2. Apakah menurut pandangan Bapak/Ibu/Saudara/i sebagai eksternal BPWS, faktor – faktor tersebut mewakili penyebab dari rendahnya penyerapan anggaran di BPWS?
3. Sesuai dengan bidang yang Bapak/Ibu/Saudara/i tangani, faktor apa saja yang paling relevan ?
4. Sesuai dengan Pengalaman Bapak/Ibu/Saudara/i, apa saja penyebab umum terjadinya faktor tersebut menurut opini Bapak/Ibu/Saudara/i? (elaborate)
5. Menurut Pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i, apakah penyebab khusus faktor tersebut dikarenakan masalah internal, eksternal atau keduanya di dalam BPWS? (elaborate)
6. Bagaimana cara menangani / meminimasi faktor tersebut sesuai dengan pengalaman Bapak/Ibu/Saudara/i ?
7. Apakah dampak dari kebijakan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam menangani / meminimasi faktor tersebut? (kalau bisa diperlihatkan data yang menunjukkan perubahan)
8. Apakah dampak yang dirasakan dari penerapan kebijakan tersebut signifikan?
9. Menurut pengalaman Bapak/Ibu/Saudara/i berapa lama hingga dampak dari kebijakan minimasi permasalahan faktor dimaksud dirasakan secara signifikan? Jika belum terlihat dampak secara signifikan, berapa lama estimasi Bapak/Ibu/Saudara/i dalam penerpan kebijakan tersebut hingga dapat dirasakan secara signifikan?

[illegible]

VI. JAWABAN

A repeating pattern of a yellow lotus flower inside a blue gear, set against a light blue background with horizontal lines. The pattern is a grid of these motifs, with the lotus flower in the center of each gear. The background is a light blue color with thin, horizontal white lines. The pattern is a repeating grid of these motifs, with the lotus flower in the center of each gear. The background is a light blue color with thin, horizontal white lines. The pattern is a repeating grid of these motifs, with the lotus flower in the center of each gear. The background is a light blue color with thin, horizontal white lines.

[illegible]

Terima Kasih atas waktu dan pendapat yang diberikan dalam penelitian ini.

Terima Kasih atas waktu dan pendapat yang diberikan dalam penelitian ini.

DAFTAR PERSAMAAN

Persamaan 3. 1 Penentuan Jumlah sampel dengan Rumus Slovin	53
Persamaan 3. 2 Uji Reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha	54
Persamaan 3. 3 Analisis Data Menggunakan Relative Importance Index	55
Persamaan 3. 4 Confidence Interval (Batas Atas dan Batas Bawah).....	57

DAFTAR PUSTAKA

Amik Tri Istiami, S. (2014). *Cara Lebih Mudah Membaca Peraturan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*. (S. Amik Tri Istiami, Ed.) Sleman, Yogyakarta: Primaprint.

Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management* , 337-342.

Bernstein, L. A., & Wild, J. (1983). *Financial Statement Analysis: Theory, Application and Interpretation*. Oxford, OX, UK: R.D.Irwin.

Campbell, J. (1990). *Modelling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 1). (M. Dunnette, & L. Hough, Eds.) Palo Alto, CA, USA: Consulting Psychologists Press.

Carsidiawan, D. (2009, April 29). *Mengungkap Penyebab Lambatnya Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah*. Retrieved May 1, 2014, from Wordpress: <http://didicarsidiawan.wordpress.com/2009/04/29/mengungkap-penyebab-lambatnya-penyerapan-anggaran-belanja-pemerintah/>

Christopher Pollit, G. B. (2000). *Public Management Reform : A Comparative Analysis* . Oxford: Oxford University.

Cooke-Davies, T. (2002). The 'Real' Success Factors on Projects. *International Journal of Project Management* 20 , 185-190.

Dolman, R., & Kingdon, A. (2007). obesity in Portugal. (C. Robert, Ed.) *The Status of Health in the European Union : Towards a Healthier Europe* , 233-237.

Fölscher, A. (2007). Budget Methods and Practices. In A. Shah, *Public Sector Governance and Accountability Series : Budgeting and Budgetary Institutions* (pp. 109-134). Washington: The World Bank.

Foster, G. (1986). *Financial Statement Analysis* (2nd ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall.

Fugar dan Agyakwah-Baah, F. (2014). Delays in Building Construction Projects in Ghana. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 1, 26-35.

Handayani, S. (2006). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.

Hartono, W., & Suharto, D. (2007). *Earned Value Method untuk pengendalian biaya dan waktu (Thesis)*. Surakarta: Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik UNS.

Helfert, E. A. (1982). *Techniques of Financial Analysis*. Illinois: Homewood : Irwin.

Herriyanto, H. (2012). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah Jakarta (Thesis)*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Hilton, R. W. (2008). *Managerial Accounting*. Singapore: Mc Graw Hilton Higher.

Horngren, C. T., Datar, S., & Foster, G. (2012). *Akuntansi Biaya* (14 ed.). Boston: Pearson Education.

Iskandar, J. (2010). *Manajemen Publik*. Bandung: Puspaga.

Johnson, J. W. (2001). Determining the relative importance of predictors in multiple regression: Practical applications of relative Weights. (F. Columbus, Ed.) *Advances in psychology research* , 231-251.

Junaidi, Afifuddin, M., & Majid, I. A. (2014). Faktor-Faktor Utama Non Excusable Delays Yang Berkontribusi Terhadap Waktu Pelaksanaan Proyek

Konstruksi Di Kabupaten Aceh Jaya. *Jurnal Teknik Sipil Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* , 26-35.

Kamus Bahasa Indonesia, T. P. (2008). *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.

Khodakarami, V., & Abdi, A. (2014). Project cost risk analysis: A Bayesian networks approach for modeling dependencies between cost items. *International Journal of Project management* , 13.

Koswara. (2002). *Otonomi Daerah untuk Daerah dan Kemandirian Rakyat*. Jakarta: Candi Cipta Piramida.

Mahmudi. (2011). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UII Press.

Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: STIE YKPN.

Mahsun, M. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.

Maier, E. R., & Branzei, O. (2014). On time and on budget: Harnessing creativity in large scale projects. *International Journal of Project Management* , 11.

Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Miliasih, R. (2012). *Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga TA 2010 di Wilayah Pembayaran KPPN Pekanbaru (Thesis)*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Mulyadi. (2001). *Sistem Akuntansi* (3 ed.). Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.

Munsri, M. F. (2012, Juni 16). *B. NILAI P (p value) DAN INTERVAL KEPERCAYAAN (Confidence Interval/CI)*. Retrieved Juli 15, 2014, from Manajemen dan Analisa Data: <http://madfkmunsri.blogspot.com/2012/06/b-nilai-p-p-value-dan-interval.html>

Murwanto, R. (2006). Manajemen Kas. *Lembaga Pengkajian Keuangan Publik dan Akuntansi Pemerintah* (pp. 50-62). Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Departemen Keuangan RI.

Musanef, D. (2006). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia* (Vol. 1). Jakarta: Gunung Agung.

Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step By Step For Government And Non Profit Agencies*. New Jersey: Juhon Wiley and Sons.

Premchand, A. (2007). Capital Budget : Theory and Practice. In A. Shah, *Public Sector Governance and Accountability Series : Budgeting and Budgetary Institutions* (pp. 89-108). Washington: The World Bank.

Priatno, P. A. (2013). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Lingkup Pembayaran KPPN Blitar (Thesis). *Jurnal Ilmiah Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang* , 1-17.

Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Philadelphia, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Sarwono, J. (2014). *BAB IV KONSEP - KONSEP DASAR YANG MELANDASI IBM SPSS*. Retrieved Juli 15, 2014, from loontar PDF Resource Center: http://www.jonathansarwono.info/teori_spss/teori_spss.pdf

Sciavo-Campo, S. (2007). The Budget and Its Coverage. In A. Shah, & A. Shah (Ed.), *Public Sector Governance and Accountability Series : Budgeting and Budgetary Institutions* (pp. 53-87). Washington, DC, USA: The World Bank.

Soeharto, I. (1999). *Manajemen Proyek, Dari Konseptual sampai Operasional*. Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pusat Bahasa Depdiknas.

Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Pusat Bahasa Depdiknas.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis* (12th ed.). Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sundari, S. (2014). *Faktor - faktor yang mempengaruhi keterlambatan proyek konstruksi di Maluku Tengah*. Surabaya: Institut Sepuluh Nopember Surabaya.

Supriyono. (1990). *Manajemen Strategi & Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.

Susanto, H. (2006). Mekanisme Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara Dalam Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Sosial & Humaniora Vol. 02 (No. 01)* , 1-15.

Tonidandel, S., James , L. M., & Jeff, J. W. (2009). Determining the Statistical Significance of Relative Weights. *Psychological Methods, 14th (4th)*, 387–399.

Welsch, G. A. (1988). *Budgeting, profit, planing, and control*. New Jersey: prentice-hall.

Westra. (2003). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.

Wirasata, P. (2010). *Analisis Pengukuran Kinerja RSUD TG.Uban Provinsi Kepulauan Riau dengan Metode Balanced Scorecard (Thesis)*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Yamin, S., & Kurniawan, H. (2009). *Yamin dan Kurniawan, (2009)*. Jakarta: Salemba Infotek.

Yustika, A. E. (2012). *Perekonomian Indonesia: Catatan Dari Luar Pagar*. Malang: Bayumedia Publishing.

Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Zulganef. (2006). The Existence of Overall Satisfaction in Service Customer Relationships. *Gajah Mada International Journal of Business, 8 (3)*, 1411-1128.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BIOGRAFI



Diana Febrianti lahir di Padang pada tanggal 04 Februari 1977 sebagai anak ketiga dari 4 bersaudara yang merupakan anak dari pasangan Hasan Usman dan Yusiani. Setelah menyelesaikan pendidikan formal pada tahun 1995, Dheeana – begitu ia disapa – melanjutkan pendidikan pada program studi System

Informatika pada Universitas Budi Luhur Jakarta Selatan dan menyelesaikan pendidikan tersebut pada tahun 2000. Pada tahun yang sama menekuni pekerjaan sebagai Junior Database Administrator di sebuah perusahaan telekomunikasi ternama, Indosat. Setelah beberapa pengalaman di bidang serupa, tahun 2005 dipercaya untuk mengabdikan sebagai Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum, tepatnya di Biro Kepegawaian dan Ortala sebagai Analis Data Kepegawaian. Lalu kesempatan untuk menghadapi tantangan untuk ikut serta dalam mengembangkan Kawasan di Suramadu menghampirinya, sehingga tahun 2011 sampai dengan saat ini ia bergabung dengan Badan Pengembangan Wilayah Suramadu. Tahun 2013 ibu dua anak yang mempunyai hobby travelling, music dan baca ini melanjutkan pendidikan di Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember di Surabaya hingga tahun 2014.